سلسلة الإدارة

# الإدارة الرشيدة والحوكمة

الدكتور

عصام محمود حسن هنطش

الدكتور

إبراهيم جابر السيد أحمد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨.٨
أ . ا

أحمد ، إبراهيم جابر السيد .

الإدارة الرشيدة والحكومة / إبراهيم جابر السيد أحمد ، عصام محمود حسن هنطش .- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للن
شر والتوزيع ، دار الجديد للنشر والتوزيع .
344 ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم . (سلسلة الإدارة)
تدمك : 7 - 652 – 308 – 977 – 978
١. التسويق . ٢. إدارة مبيعات.
٢. هنطش ، عصام محمود حسن (مؤلف مشارك) .
أ - العنوان .

رقم الإيداع : ١١٣٢٩ .

**الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع**
**دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز**

هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

**النـــاشـــر : دار الجـــديد للنشـــر والتـــوزيع**
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣

# الفـــهرس

# المقدمة

تميزت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة بالعديد من التغيرات،البعض منها اقتصادي وسياسي واجتماعي، والآخر يرتبط بتطور تكنولوجيا الإنتاج والاتصالات ونظم المعلومات، وهذه التغيرات ألقت بظلالها علي البيئة الداخلية والخارجية لمنشآت الأعمال، وأصبح لزاما علي منشآت الأعمال البحث عن أساليب إستراتجية تمكنها من تحقيق التكامل بين البيئتين الداخلية والخارجية، وتستطيع من خلالها توفر منتجات جديدة مبتكرة Innovation تقابل الاحتياجات المتجددة للعملاء بتكلفة ملائمة تدعم موقفها التنافسي وأدائها المالي.

هذه التغيرات ساهمت في التوجه نحو إدارة التكلفة فيما بين منشآت الأعمال المتعاونة Collaboration في تقديم منتج واحد- أطراف سلسلة التوريد- كأحد أداوت المحاسبة الإدارية المتقدمة لتحسين الأداء المالي والتنافسي كأحد الأهداف الإستراتيجية لمنشآت الأعمال.

# الفصل الأول

# التحولات الجذرية في فن إدارة الحكومة [١]

إن التحولات العميقة التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين ساهمت في بروز مقاربات وخطابات وتقارير دولية مفادها ضرورة إعادة النظر في أدوار ووظائف الدولة العناية l' Etat Providence وفي هذا السياق أصبح الجهاز الإداري موضوع نقاش يستهدف إدخال إصلاحات من شأنها أن تفتح المجال أكثر لإشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في مسؤوليات تدبير وإدارة الشأن العام، خاصة وأن الإدارة باعتبارها أداة في يد الحكومة أصبح ينظر إليها على أساس أنها أداة إستراتيجية للتغيير الاجتماعي [٢].

ولقد تمخض عن ذلك بروز ثقافة ذات أبعاد سياسية وإدارية تطالب بتكريس مبادئ التشاور، الحوار، الشراكة والتوافق ضمن المعادلة القائمة في العلاقة ما بين الدولة والمجتمع، والتي من شأنها أن تساهم في تجاوز الطابع البيروقراطي وتليين أسلوب المركزية في التعامل مع مسألة تدبير الشأن العام، وذلك مقابل توسيع وتدعيم اللامركزية الإدارية وأسلوب عدم التركيز الإداري، حيث تصبح علاقة الدولة بالمجتمع مطبوعة بمبادئ الديمقراطية كالشراكة والحوار والتشاور في تدبير الشأن العام، وبالتالي إضفاء طابع

الليونة على أسلوب الإملاءات والتعليمات والأوامر الموجهة من طرف المركز تجاه المحيط.

إن هذه المقاربة التدبيرية التي يراد إدخالها ضمن علاقة الدولة بالمجتمع ستؤدي إلى تغيير في طبيعة وأهداف ووظائف الدولة باعتبارها مشرفة على المصلحة العامة، حيث إن وظائف الدولة سوف لن تبقى محددة ومختزلة فقط في ضبط المجتمع ومراقبته وتعبئته وتنظيمه بل إنها ستمتد لتشمل أيضا خدمته أكثر والاعتراف به كطرف مؤهل ومستقل ومساهم ومسئول ومشارك في تحمل نصيبيه في ما يتعلق بمسؤولية تدبير الشأن

العام ([٣]) ، وذلك بطبيعة الحال إلى جانب الدولة وجماعاتها المحلية.

وفي هذا السياق تأتي أهمية وقيمة المطالبة بالحكامة الإدارية كأسلوب جديد من أجل اعتماده في تسيير المرفق العام وتدبير الشأن العام، حيث أنها تنادي بضرورة وأهمية الانخراط الجماعي في ذلك التدبير، انخراط من طرف الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

واستنادا إلى العديد من الدراسات والمقاربات المتمحورة حول مفهوم الحكامة يمكن رصد عدة نقط متقاطعة ومشتركة بخصوص أهداف هذا الأسلوب الجديد ومقاصده.

فالحكامة تستهدف إزاحة ثقافة الإقصاء والتهميش واحتكار المبادرة في اختيار وصنع القرارات وإعدادها وتنفيذها، ومن ثمة فإنها – الحكامة– تؤكد على توسيع دائرة الشراكة والمشاركة والاندماج بين الدولة وهيأتها من جهة وبين المجتمع والقطاع الخاص بشكل عام من جهة أخرى.

وفي هذا السياق، فإن ثقافة الحكامة تركز على تحديد المسؤوليات،والاختصاصات وعلى تفعيل نظام العقوبات وذلك من خلال الاحتكام إلى سلطة القانون داخل الدولة، كما أنها تركز على ضرورة ممارسة رقابة مزدوجة ومتبادلة فيما يخص عمليات تدبير الشأن العام،مراقبة من الأعلى تمارسها الدولة من خلال مؤسساتها التي يخول لها القانون مهمة الرقابة، ومراقبة تحتية يمارسها المجتمع من خلال مجموعة من الآليات كالأحزاب والنقابات والجمعيات والصحافة التي تعمل على تعبئة الرأي العام.

وفي هذا الإطار، فقد أصبح العديد من المهتمين والباحثين في مجال العلوم الإدارية والسياسية يطرحون عدة مقاربات ويقدمون عدة بدائل هدفها تكريس وتوضيح أهمية إدخال ثقافة الحكامة ضمن أساليب تدبير وتسيير المرفق العام، ويبقى المقصد من وراء ذلك هو جعل المرفق العام يستفيد من قواعد التسيير والتدبير المعمول بها في عالم المقاولات، حيث تصبح فعالية

وخدمات الإدارة العمومية تقاس بجودة منتوجاتها على مستوى صنع القرارات وإبرام العقود واختيار البرامج وإعداد المشاريع سواء من حيث الكم أو الكيف أو النوع. إن هذا المقصد من وراء الحكامة من شأنه تغيير جوانب كبيرة في العلاقة القائمة بين الدولة والمجتمع، كما أنها ستساهم وبشكل كبير في إيجاد حلول على مستوى تطوير الموارد البشرية والمالية للإدارة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي خاصة وأن تخليق المرفق العام وإدارة القرب وإشراك المواطنين في إدارة الشأن العام أضحت من أهم الرهانات لبلوغ أهداف التنمية المحلية [٤].

وفي هذا السياق، تأتي هذه المساهمة لتوضيح أهمية توظيف الحكامة في الجهاز السياسي –الإداري للدولة، وذلك من خلال التركيز على المحاور الثلاثة الآتية:

تحديد مفهوم الحكامة ومعاييرها.

أسس الحكامة الإدارية.

عوائق الحكامة الإدارية.

## المبحث الأول
## تحديد ماهية الحكامة ومعاييرها

لقد أضحت الحكامة من المفاهيم الأكثر تداولا واستعمالا ضمن الخطابات والدراسات المتمحورة حول كيفية تدبير الشأن العام، كما أن هذا المفهوم يتم التطرق إليه أكثر عند الحديث عن المواطنة والمجتمع المدني ودمقرطة العلاقة بين المجتمع والدولة.

وضمن هذا المبحث، سنحاول تحديد تعريف للحكامة كمفهوم وكأسلوب مرتبط بمجال التسيير والتدبير، وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من التعاريف والمعايير التي تم إعطاؤها للحكامة كأسلوب تدبيري جديد يستهدف إعادة النظر في العلاقة بين الدولة والمجتمع.

### الفقرة الأولى: تحديد ماهية الحكامة

إن الحكامة يتم استعمالها في المجال الاقتصادي وعالم المقاولات للتعبير عن التدبير المعلن والاستغلال الفعال والرشيد للموارد المالية والبشرية قصد تحقيق الجودة في المنتوج من حيث الكم والنوع مع التركيز على مسألة تجديد وتحديث وتقوية القدرات التنافسية لدى الوحدات الإنتاجية وذلك من خلال تقسيم العمل وضبط المسؤوليات وتحديد الاختصاصات وعقلنه تدبير

الموارد المالية والبشرية للوحدة الإنتاجية.

أما الحكامة في المجال السياسي،الإداري، فإنها تعتبر من أهم اللبنات والدعامات الأساسية لبناء صرح الديمقراطية وتكريس ثقافة المواطنة وإرساء دولة الحق والقانون ودولة المؤسسات.

والجدير بالذكر، أن الحكامة تعتبر من المفاهيم والمصطلحات التي يتم توظيفها بشكل مكثف في العديد من الخطابات والتحليلات سواء في المجال السياسي، الإداري والاقتصادي ، الاجتماعي، أو الثقافي ... الشيء الذي ترتبت عنه صعوبات وتعقيدات في إعطاء تعريف موحد لكلمة حكامة gouvernance([٥])

فهذا الاستعمال المكثف للحكامة والتوظيف المتعدد والمختلف لها ساهم من جهته في إبراز مقاربات وتعاريف مختلفة للمفهوم نفسه وذلك سواء على المستوى اللغوي أو الاصطلاحي.

وفي هذا السياق، حاول البعض تحديد المصدر اللغوي لكلمة "حكامة " معتبرا أن الحكامة (Gouvemance) مشتقة من اللغة اليونانية (Kubernan) ، ولقد تم إدخالها إلى اللغة اللاتينية، ثم بعد ذلك أخذت

لفظا إنجليزيا من خلال كلمة (Governance) ويراد بها من الناحية اللغوية أسلوب وفن الحكم وطريقته ([٦]) .

أما في اللغة العربية، فإن كلمة حكامة تعتبر من الكلمات الدخيلة والتي لا وجود لها في القاموس اللغوي العربي، ومن ثم، فإنها دخلت من خلال محاولات مجموعة من الترجمات التي قام بها بعض الباحثين معتمدين في ذلك على قياس المعنى واللفظ انطلاقا من المدلول الفرنسي أو الإنجليزي للكلمة([٧]).

في حين نجد البعض الآخر، قد ركز على تعريف الحكامة وتحديد مضمونها وماهيتها من خلال وظائفها وأهدافها ووسائلها.

وتبقى هذه التعريفات المتعددة بشكل عام رهينة بالمرجعية الثقافية واللغوية والإيديولوجية والعلمية التي ينطلق من خلالها الباحث لتعريف الحكامة، الشيء الذي يصعب معه إعطاء تعريف محدد وشامل لمفهوم الحكامة، وهذا ما نتج عنه اختلافات كبرى سواء على مستوى النقاش،أو التمثلات، أو معايير التطبيق بخصوص هذا المفهوم ([٨]).

ورغم تعدد التعريفات واختلاف القراءات التي أحيطت بمفهوم الحكامة، فإن الهدف يظل مشتركا من وراء تطبيق هذا المفهوم والأخذ بأسسه.

وهذا الهدف يتمحور أساسا حول: ضرورة إعادة النظر في وظائف وأدوار الدولة كمؤسسة ضامنة للمصلحة العامة، أولا، ثم إعادة النظر في طبيعة العلاقة القائمة بين الدولة والمجتمع ثانيا، وذلك بهدف دمقرطة هذه العلاقة والسمو بالفرد إلى مستوى المواطن المشارك في تدبير الشأن العام إلى جانب الدولة ومؤسساتها وجماعاتها المحلية ([٩]).

وفي هذا الصدد، نشير إلى بعض التعريفات التي أعطيت للحكامة على النحو الآتي:

"الحكامة ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية من أجل تسيير شؤون الدولة على كل المستويات ... في اتجاه يسمح للمواطنين والمجموعات بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية، ويؤدون التزاماتهم من أجل تسوية نزاعاتهم " ([١٠])

"الحكامة أسلوب تدبيري مستمد من الفكر المقاولتي يراد تطبيقه على الإدارة العمومية بهدف جعل المرفق العام كمقاولة خاصة على مستوى التسيير".

"الحكامة تدبير معقلن وفعال للشأن العام تنخرط فيه الدولة والجماعات المحلية والقطاع الخاص مع إشراك فعلي وواسع للمجتمع المدني ".

ولقد حاول البعض تحديد تعريف للحكامة من خلال الهدف الذي ترمي إلى تحقيقه، والمتمثل في العيش المشترك والتدبير السلمي وضمان شروط التعايش والسلم والانفتاح والتوازن بين الإنسان ومحيطه العام ([١١]).

فالحكامة يمكن اعتبارها بمثابة "طرح يحمل في طياته دعوة للتقارب المؤسساتي بين الفاعلين المؤسساتيين ومجموع القوى الحية خاصة المحلية. إنه طرح يحمل فلسفة تدبيرية تجعل من منطق القرب والإسهام قيمة تدبيرية وإنسانية " ([١٢]).

إن الحكامة بهذا المفهوم وبهذه المقاربة تتمحور حول ضرورة تدبير وإدارة السياسات العمومية من خلال مقاييس ومعايير محددة كالشراكة والتعاقد والإسهام ... وهي مقاييس ومعايير تساهم في تحقيق التدبير المعقلن والفعال للشأن العام المركزي والمحلي معا.

بل إنها – الحكامة – تحقق خطوات مهمة في مسار ومجال التنمية الإدارية، حيث تتم عملية ذا تفاعل الجوانب المختلفة في المجتمع من قدرات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية لخلق مواطن واع ومفكر ومحرك للتنمية ومحقق لها ([١٣]) ".

ويمكن من خلال هذه التعريفات استنتاج ما يلي: أن الحكامة هي أسلوب جديد وفعال يراد إدخاله في مجال تدبير الشأن العام، وهذا الأسلوب يتطلب لتطبيقه الأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في العلاقة القائمة بين الدولة والمجتمع، وذلك بناء على مجموعة من المعايير.

الفقرة الثانية: معايير الحكامة

بالرجوع إلى تقارير ودراسات لمجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية نستنتج عدة معايير تم إقتراحها لكي تكون بمثابة الإطار الذي يشكل أرضية صلبة تساعد على تطبيق الحكامة كأسلوب جديد في التعامل مع السياسات العمومية وتدبير الشأن العام .

وعموما، فإن تعدد واختلاف المقاربات التي تناولت موضوع الحكامة سيؤدي إلى طرح عدة معايير باعتبارها كمحددات وكشروط لتطبيق أسلوب الحكامة.

وتعتبر هذه المعايير بمثابة ضوابط لتطبيق الحكامة والأخذ بمبادئها. ومن بين تلك المعايير المقدمة من طرف بعض الهيئات والمؤسسات الدولية نشير إلى:

المعايير التي قدمها الاتحاد الأوربي والتي تتجلى في:

الانفتاح – المشاركة – المسؤولية – الفعالية

التعايش ٦) التماسك.

المعايير المقدمة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية:

دولة الحق والقانون – حسن إدارة القطاع العام

محاربة الفساد– خفض النفقات العسكرية.

المعايير المقدمة من طرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية:

الشفافية – المحاسبة– المساواة –الاحتكام إلى القانون

المشاركة – الرؤية الإستراتيجية.

إن مضمون هذه المعايير المقدمة يتمحور حول هدف واحد ورؤية مشتركة موحدة حيث إنها تستهدف إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع وذلك من خلال القيام بإصلاحات على كل المستويات والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والقانونية.

ويبقى المقصد من وراء تطبيق هذه المعايير هو تأسيس رؤية جديدة وفعالة لتدبير الشأن العام من جهة وتوسيع دائرة المشاركة والتواصل بين الدولة والمجتمع من جهة أخرى.

إن مثل هذه المعايير السابق ذكرها تستهدف بشكل عام تأسيس ثقافة جديدة قوامها التدبير المعقلن والفعال والغير مرتجل للشأن العام، والتي تجعل من تحديد المسؤوليات وتوضيح الاختصاصات وتفعيل نظام العقوبات والمحاسبة والمراقبة وإشراك المجتمع وتكريس أسلوب ومفهوم المواطنة بمثابة الإطار الأنسب لتطبيق الحكامة بصفة عامة داخل مجال الإدارة العمومية.

وبمعنى آخر، فإن الهدف من وراء هذه المعايير المحددة لتطبيق الحكامة بصفة عامة هو تحديث وعصرنة القطاع العام من جهة، ودمقرطة العلاقة القائمة بين الدولة والمجتمع من جهة ثانية، وتكريس ثقافة المواطنة من جهة ثالثة.

ولكي نضع هذه المعايير المبدئية في المحك الحقيقي وبالتالي تفعيلها على مستوى التطبيق فإنها تحتاج إلى أسس لابد من توافرها لكي تساهم في تحيين وتفعيل تلك المعايير، والتي بدونها تبقى الحكامة مجرد شعار فارغ من كل محتوى ديمقراطي ومضمون تدبيري فعال ومعقلن.

## المبحث الثاني

## أسس الحكامة الإدارية

إن الحكامة الإدارية أصبحت من بين المطالب التي ينادي بها العديد من المفكرين والمهتمين بالمجال الإداري وذلك إلى جانب العديد من ممثلي المجتمع المدني. وتحقيق مثل هذا المطلب رهين بتواجد وإقامة أسس لكي تشكل دعامات لتقوية بناء الحكامة الإدارية وإنجاحها كأسلوب لتدبير المرفق العام. غير أن هذا المطلب قد تعترضه عدة عوائق ذات طابع سياسي إداري من جهة وذات طابع سوسيو – ثقافي من جهة ثانية.

ويمكن اختزال أسس الحكامة في ثلاثة نقط:

التوظيف العقلاني والقانوني لقواعد المرفق العام ولوظائف الإدارة.

مؤسسة وتدعيم أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري.

التجديد الدائم والمستمر للنخب الإدارية بناء على معايير محددة.

### الفقرة الأولى: التوظيف العقلاني والقانوني لقواعد المرفق العام ولوظائف الإدارة:

إن المرفق العام يعمل على تقديم خدماته للجمهور وذلك في إطار ما ينص عليه القانون وضمن الإطار الذي يحكم قواعده التي تتجلى في:

قاعدة المساواة والحياد وذلك تحقيقا لمبادئ الديمقراطية وتكريسا لمختلف حقوق الإنسان.

وقاعدة الاستمرارية تجسيدا لحضور الدولة الدائم داخل المجتمع من جهة، ولإشباع مختلف حاجياته من جهة ثانية، فالاستمرارية هي روح المرفق العام كما أشار إلى ذلك [١٤] tardieu، بالإضافة إلى قاعدة قابلية المرفق العام للتحويل والتعديل تحقيقا لمبدأ التأقلم principe d' adaptation ، ومبدأ التحولية Principe de mutabilite مع المعطيات والمستجدات والتطورات التي تمس الصالح العام "[١٥]
.

إضافة إلى ذلك، فإن الإدارة العمومية باعتبارها أداة في يد الحكومة تتولى القيام بعدة وظائف، وذلك في إطار تطبيق السياسات العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي. ويمكن رصد أهم تلك الوظائف في ما يلي: الإخبار، إعداد القرارات، التوقع، التقرير، التنفيذ، والمراقبة [١٦] .

إن التعامل مع هذه القواعد والوظائف على ضوء الرؤية المستقبلية والشمولية للشأن العام يؤدي إلى التدبير المعقلن والفعال للمرفق العام، كما أن جعل هذه المبادئ والوظائف محكومة بطابع الشرعية والمشروعية من شأنه أن يساهم في تعبيد وتهيئة الطريق لدخول الحكامة الإدارية إلى هياكل الإدارة العمومية، وبالتالي جعل ثقافة الحكامة مجسدة ومفعلة على مستوى إبرام العقود، واتخاذ القرارات ووضع الاختيارات التي تتولى الإدارة العمومية القيام بها، الشيء الذي قد يترتب عنه عدة نتائج أهمها:

تفادي العفوية والارتجال عند القيام باتخاذ القرارات وإبرام العقود ووضع السياسات العمومية.

إضفاء طابع الشرعية والعقلانية والفعالية على الأعمال القانونية والمادية الإدارة العمومية.

تكريس الرؤية الشمولية والمستقبلية والإستراتيجية في أساليب تسيير وتدبير المرفق العام .

إدخال أسلوب المقاولة في المرفق العام لرفع مردودية خدماته على مستوى الكم والكيف والجودة .

إدماج معقلن ومرن للمرفق العام في محيطه الاجتماعي والاقتصادي.

انفتاح الإدارة على المجتمع.

تفادي أسباب انغلاق وانكماش الإدارة على نفسها والتحرر أكثر من عوامل ثقافة ظاهرة الإدارة المنيعة administration bloquée.

دمقرطة العلاقة بين الإدارة والمواطن.

تفعيل جميع الطاقات المادية والبشرية وإدماجها في المشاريع التنموية بناء على فكرة: تحقيق الأهداف بأقل تكلفة في جميع المجالات.

استحضار البعد التنموي الشامل والتحرر من ضغوطات هاجس البعد الأمني الضيق ضمن العلاقة القائمة بين الإدارة العمومية والمجتمع.

إن مثل هذه الاستنتاجات المستنبطة من التطبيق القانوني لقواعد المرفق العام والمستمدة من التوظيف المعقلن والفعال لوظائف الإدارة تتماشى مع روح الحكامة الإدارية والتي تتجلى في بناء دولة الحق والقانون، ودولة المؤسسات الراعية للمصلحة العامة، والضامنة لجميع حقوق المواطنة.

الفقرة الثانية: مأسسة وتدعيم أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري

تجد الحكامة الإدارية في اللامركزية الإدارية la décentralisation administrative وعدم التركيز الإداري la déconcentration administrative الإطار السياسي – الإداري الأنسب والأسلوب التنظيمي الفعال والمنهج العملي الأقرب لتطبيقها على أوسع نطاق داخل الجهاز السياسي – الإداري للدولة.

فعدم التركيز الإداري ينبني على تفويض الإدارة المركزية مجموعة من الصلاحيات لممثليها المتواجدين في العاصمة أو عبر إقليم الدولة تحقيقا لمبدأ تقريب الإدارة من المواطنين وذلك مع احتفاظها بحق المراقبة تجاه ممثليها.

في حين أن اللامركزية الإدارية فأنها تأخذ صورتين لها، الأولى تتمثل في اللامركزية الإقليمية وهي تتبنى على قاعدة جغرافية وتتميز بوجود جماعات محلية (الجهات، الأقاليم، العمالات، والجماعات الحضرية والقروية) تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري يتولى تدبير شؤونها المحلية مجالس منتخبة تحت إشراف السلطة المركزية من خلال ما يسمى بالوصاية. أما الصورة الثانية، فتتجلى في اللامركزية المرفقية وهي تتبنى على قاعدة تقنية، وضمن هذا النمط يتم

إنشاء مؤسسات ومرافق عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية الاستقلال المالي والإداري وتتولى هذه المؤسسات والمرافق القيام بمهامها واختصاصاتها المحددة قانونا ضمن نطاق ترابي محدد إما وطنيا أو جهويا، أو إقليميا، أو جماعيا، وذلك تحت إشراف ووصاية السلطة المركزية ([١٧]).

فالفلسفة التي تركز عليها اللامركزية الإدارية وأسلوب عدم التركيز الإداري هي اقتسام وتوزيع الوظائف والسلطة الإدارية بين المركز والمحيط، أي بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية وهذا ما ينتج عنه تعدد مراكز اتخاذ القرار والتدبير العمومي، وذلك مع احتفاظ الإدارة المركزية بمهام المراقبة والإشراف والوصاية على مختلف المرافق التي تدخل ضمن أسلوب اللامركزية وعدم التركيز الإداري، وهذا ما يترتب عنه أيضا نوع من التداخل الأفقي والتكامل بين ما هو محلي وما هو وطني خصوصا وأن الهدف من وراء ذلك يبقى هو تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

ومن أهم إيجابيات هذا التعدد في مراكز التدبير العمومي وهذا الاقتسام للمهام والصلاحيات بين المركز والمحيط:

تخفيف العبء عن الإدارة المركزية.

إشراك المواطنين في مسؤولية تدبير شؤونهم المحلية.

تحقيق الجودة والفعالية والعقلنة والسرعة في العمل الإداري .

مأسسة ودمقرطة العلاقة بين الدولة والمجتمع.

ضبط حدود المسؤوليات وتوضيح الاختصاصات بين المركز والمحيط.

الحفاظ على استقلالية المجتمع في تدبير الشأن العام المحلي.

والمقصود باقتسام السلطة الإدارية هنا هو ترك جزء من الوظيفة الإدارية لكي تتولى القيام به هيأت إقليمية أو مرفقيه على المستوى المحلي في حدود اختصاصات منصوص عليها في القانون مع ضمان وحدة الدولة. وهذا الأسلوب " أصبح يواكب الاتجاهات الحديثة التي ترمي إلى تحقيق مزيد من الديمقراطية للشعوب " [١٨] الشيء الذي يشكل إحدى المدخلات التمهيدية لتطبيق أسلوب الحكامة الإدارية داخل الجهاز الإداري للدولة.

فالحكامة الإدارية تتنافى مع الأسلوب الاحتكاري للسلطة السياسية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، كما أنها تتعارض مع كل أشكال وأساليب التهميش والإقصاء وعدم المشاركة في عمليات التدبير وصنع القرارات وتنفيذها، بل إنها تركز على ضرورة تعدد مراكز التدبير العمومي.

ومن ثمة، فإن الحكامة الإدارية تتطلب تقسيم المهام وتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات مع تحديدها بشكل واضح، كما أنها تتطلب فتح الأبواب أمام مختلف شرائح المجتمع في تدبير الشأن العام .

وعلى هذا الأساس، فإن أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري يشكلان إحدى الأسس القوية والمدخلات المتينة لإرساء قواعد ومبادئ الحكامة الإدارية داخل الجهاز الإداري للدولة.

فإذا كانت اللامركزية تستهدف إشراك المواطنين في تدبير الشأن العام عبر ممثليهم في المجالس المنتخبة، فإن عدم التركيز الإداري يستهدف إعادة توزيع السلطة والوظائف الإدارية بين المصالح المركزية والمصالح الخارجية.

وفي هذا السياق، فإن التدبير العقلاني الذي تصبو إليه الحكامة الإدارية يتطلب إصلاحات ذات طابع سياسي –إداري تستهدف إعادة النظر في الوظائف والأدوار التي تقوم بها الدولة من جهة، وهادفة إلى إعادة النظر في طبيعة العلاقة القائمة بين الدولة والمجتمع من جهة ثانية، ورامية إلى توسيع صلاحيات واختصاصات أوسع بالنسبة للجماعات المحلية في إطار التنظيم الجهوي والإقليمي والجماعي من جهة ثالثة.

الفقرة الثالثة: التجديد الدائم والمستمر للنخب الإدارية:

إن التحولات والتغيرات التي قد تطال المجتمع ضمن سياق تاريخي محدد تتطلب إعادة النظر في أساليب تدبير الجهاز الإداري، كما تستدعي ضرورة إعادة تكوين أو تجديد الموارد البشرية العاملة في هذا الجهاز وذلك انسجاما مع طبيعة التحديات والرهانات الآنية والمستقبلية، وهذا ما يدخل ضمن الرؤية الشمولية والنظرة المستقبلية في تدبير الشأن العام استنادا إلى إطار قانوني ومؤسساتي.

ومن ثمة، فإنه لا يمكن إدارة وتدبير تحديات كبرى وتلبية مطالب متزايدة لمجتمع يتطلع أفراده إلى " العصرنة " و" الحداثة " بتواجد نخب إدارية وموارد بشرية ذات ثقافة " تقليدية " رافضة أو غير واعية وغير مستوعبة لتلك العصرنة والحداثة. فهذا

التعارض من شأنه أن يحدث أزمة تدبير في المرفق العام من جهة، ثم أزمة تواصل في العلاقة القائمة بين الإدارة والمجتمع من جهة أخرى، وهذا ما يجسد إحدى مظاهر أزمة النخب، والتي تنعكس سلبا لا محالة على مردودية المرفق العام.

وفي هذا السياق تأتي أهمية التجديد المستمر للنخب الإدارية وتطوير الموارد البشرية التي تتولى تشغيل الآلة الإدارية داخل الدولة، وذلك تبعا لطبيعة التحولات والتحديات والرهانات التي يمليها السياق التاريخي والمجتمعي بصفة عامة ([١٩]).

وعلى هذا الأساس، فإن التجديد المستمر للنخب الإدارية بصفة خاصة وتطوير الموارد البشرية بصفة عامة يشكل إحدى أسس ودعامات الحكامة الإدارية، فهذه الأخيرة – الحكامة – تستدعي ضرورة البحث المستمر عن الطاقات والكفاءات الجديدة والمتطورة لدى الموارد البشرية والنخب الإدارية وذلك تحقيقا لمجموعة من الأهداف والتي من بينها:

رفع القدرات التنافسية والتدبيرية داخل جهاز الإدارة العمومية.

إدماج الطاقات البشرية الجديدة والكفأة والقادرة على العطاء والمردودية الجيدة.

تحقيق تواصل فعال ومستمر بين الإدارة والمجتمع.

تفادي ظاهرة الإدارة المنيعة administration bloquée والمنكمشة والمنغلقة على ذاتها.

إزاحة وتطويق أسباب وعوامل ظاهرة البيروقراطية Bureaucratie المتميزة بمساطر وإجراءات معقدة وبطيئة.

وفي إطار عملية تجديد النخب الإدارية وتطوير الموارد البشرية، فإن الحكامة الإدارية تتطلب وضع معايير محددة والتي هي بمثابة مواصفات يجب توافرها في تلك النخب والموارد البشرية المكلفة بتدبير المرافق العمومية. ويمكن اختزال هذه المعايير/المواصفات في ما يلي:

الكفاءة: والمقصود بها توافر شرط التكوين والقدرة على العطاء والمردودية والإبتكار وحسن التدبير،

النزاهة: والمراد بها التحلي بقيم ومبادئ أخلاقية تعكس سلوك ومبادئ المواطنة وتخليق المرفق العام .

التواصل: والمقصود به الحضور الدائم والاهتمام المتواصل والإصغاء لمتطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي وذلك على أساس منهجية قوامها الرؤية الشمولية والمستقبلية لتلك المتطلبات.

إن هذه المعايير/المواصفات الثلاثة متكاملة ومتداخلة ومتلازمة فيما بينها، فالكفاءة وحدها لا تفيد الحكامة الإدارية في شيء إذا لم يكن صاحبها نزيها وتواصليا، كما أن توافر الكفاءة والنزاهة لا يحقق الهدف المنشود لتلك الحكامة إذا لم يكن صاحبهما يتحلى بصفة التواصل والانفتاح على المحيط المجتمعي الذي يتواجد فيه والعكس صحيح.

إن هذه المعايير الثلاثة تعتبر داخل مجال الإدارة العمومية بمثابة شروط أساسية ينبغي توافرها لدى الموارد البشرية بصفة عامة والنخب الإدارية بصفة خاصة، وفي هذا الصدد، فإن مسؤولية جعل هذه المواصفات ممكنة تتحملها ثلاثة أطراف:

الدولة: من خلال مختلف مؤسساتها التعليمية بصفة عامة ومراكز التكوين المستمر بصفة خاصة.

الأحزاب السياسية: من خلال منحها التزكيات عند عمليات الترشيح إبان الاستحقاقات الانتخابية.

المواطن :من خلال ممارسة حقه الانتخابي واختياره لمن سينوب عنه في المجالس المنتخبة.

وبمعنى آخر، فإن الموارد البشرية والنخب الإدارية التي تتماشى ثقافتها وتكوينها مع مبادئ الحكامة الإدارية، ينبغي انتقاؤها أو انتخابها على ضوء تلك المعايير والمواصفات الثلاثة، حيث إن هذه المواصفات تشكل درعا واقيا للجهاز الإداري للدولة وحمايته من مظاهر البيروقراطية والعلاقات الزبونية وأسباب الارتشاء... وبالتالي، فإنها تعتبر إحدى الدعامات لتحقيق المشاريع التنموية من جهة، كما أنها تعكس ثقافة "التحديث" و" العصرنة " بالنسبة للجهاز الإداري للدولة.

وعموما، فإن الهدف الأساسي من تلك المعايير/المواصفات يمكن اختزاله في الحصول على موارد بشرية ونخب إدارية سواء كانت معينة أم منتخبة قادرة على تحمل المسؤوليات وملتزمة بقواعد تخليق المرفق العام، ومبتكرة للحلول الناجعة

والغير مرتجلة أو التوقيعية، ومتمسكة بأسلوب التواصل الإيجابي مع المحيط المجتمعي الذي تتواجد فيه، وذلك تحقيقا للمصلحة العامة مع جعل هذه المصلحة فوق أي اعتبار شخصي،أو مزايدات سياسوية ضيقة، أو شعور عقائدي وقبلي شوفيني chauvinisme بمعنى آخر جعل المصلحة العامة محاطة ومحصنة بقوة القانون باعتباره أسمى تعبير عن إرادة الأمة وأهم ضمانة لتجدر وتكريس ثقافة وسلوك المواطنة.

## المبحث الثالث
## عوائق تكريس ثقافة الحكامة الإدارية

إذا كانت الحكامة الإدارية تستهدف إدخال أساليب جديدة وتؤسس رؤية حديثة وعصرية للجهاز الإداري على مستوى التخطيط، والتنفيد، والأهداف، فإن هناك عدة عوائق تقف أمام تطبيقها وترفض الأخذ بها. وهذه العوائق إما أنها ذات طابع سياسي إداري أو ذات طابع سوسيو–ثقافي، أوهما معا.

### الفقرة الأولى: عوائق ذات طابع سياسي إداري

توجد عدة عوائق سياسية إدارية أمام تطبيق مبادىء وقواعد الحكامة الإدارية، وأبرز هذه العوائق تتجلى في تواجد واستمرارية الطابع النيوبترمونيالي في البنية الإدارية والسياسية للدولة.

فداخل هذا النمط النيوبترمونيالي Neopatrimonialism [٢٠] نجد ثقافات وممارسات وسلوكات مناهضة لفكرة الحكامة الإدارية كأسلوب جديد يسعى إلى إدخال إصلاحات على الجهاز الإداري والمجال السياسي، تلك الإصلاحات التي من شأنـها أن تساهم في:

بناء دولة الحق والقانون وبالتالي دولة المؤسسات.

تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ضمن إطار قانوني ومؤسساتي.

تكريس مبادئ وقيم المواطنة.

رصد وتوضيح الحقوق والواجبات بين الحاكم والمحكوم.

تهيئة الشروط المساعدة على ميلاد مجتمع مدني.

تقوية أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري.

إقرار نظام الجزاء والمحاسبة من خلال الاحتكام إلى سلطة القانون.

وعلى أساس ذلك، فإن طبيعة النمط النيوبترمونيالي كثقافة وكنسق سياسي إداري تقاوم وترفض الأساليب والمبادئ والأهداف التي تحاول الحكامة الإدارية تحقيقها. وهذا ما يؤدي إلى نوع من التنافر والتعارض بين الأسلوبين.

ويمكن أن نلامس ذلك من خلال الإشارة إلى بعض الخصوصيات التي يتميز بها النمط النيوبترمونيالي والغير مرغوب فيها ضمن أسلوب الحكامة:

ضعف أو غياب احترام للقاعدة القانونية.

مركزة السلطة واحتكار عمليات اتخاذ القرارات.

ضعف أو غياب تحديد واضح للمسؤوليات والاختصاصات.

الفرد ينظر إليه كرعية ولا يرقى إلى مستوى المواطن بالمعنى الدستوري والقانوني للكلمة.

الحضور القوي للولاءات الشخصية ونظام المكافآت وشبكة الزبونية داخل النسق السياسي – الإداري للدولة.

رفض فكرة وثقافة تأسيس مجتمع مدني، وبالتالي رفض السماح بفكرة حق الاختلاف(Le Droit de Divergence) والاستقلالية في التفكير والتعبير.

أمام هذا الحضور القوي للنمط النيوبترمونيالي تبقى مبادئ الحكامة الإدارية بعيدة المنال أو معرقلة وغب مرغوب فيها داخل الجهاز الإداري للدولة.

وإلى جانب ذلك نجد عوائق أخرى تساهم من جهتها في عرقلة الأخذ بمبادئ الحكامة الإدارية، وهي عوائق ذات طابع سوسيو–ثقافي.

الفقرة الثانية: عوائق ذات طابع سوسيو_ثقافي يمكن اختزال هذه العوائق ذات الطابع السوسيو-ثقافي في مجموعة من العوامل أبرزها:

انتشار ظاهرة الأمية

إن ظاهرة الأمية قد لا تقتصر على الجماهير/المواطنين، بل قد تمتد لتشمل النخب المتواجدة في المجالس المنتخبة وطنيا ومحليا. في حين أن الحكامة تتطلب وجود نخب وموارد بشرية ذات كفاءة وتكوين من أجل تحقيق تدبير فعال وتسيير معقلن للمرفق العام .

وبالإضافة إلى ذلك، فإن انتشار الأمية في صفوف المواطنين تساهم في جعل مشاركة الفرد/المواطن موصوفة بالضعف وعدم القدرة على فهم وإدراك الاختيارات والمشاريع التنموية والسياسات العمومية التي يتم بلورتها وصياغتها من طرف الجهاز الحكومي للدولة.

فالمواطن قد يصبح لديه إحساس بسبب الأمية بأنه بعيد عن المسؤولية في ما يخص التدبير اليومي للشأن العام. في حين أن المسؤولية والقدرة على تحملها تتنافى مع الاختباء وراء الشعور بالعجز أو الجهل بالأشياء ([٢١]).

كما أن ظاهرة الأمية تساهم أيضا في عرقلة أفراد المجتمع كمواطنين في تكوين ثقافة سياسية وقانونية تجعلهم واعين بحقوقهم وواجباتهم. وعلى سبيل المثال فإذا ما اعتبرنا أن الاستحقاقات الانتخابية تشكل مرحلة حاسمة ومهمة في تاريخ الأمة بصفة عامة، فإنها تحتاج إلى جسم انتخابي واعي ومثقف من شأنه أن يساهم في عقلنة ودمقرطة السلوك الانتخابي سواء على مستوى اختيار النخبة المكلفة بتدبير الشأن العام داخل المجالس المنتخبة أو سواء عند اختيار البرامج المطروحة من طرف الأحزاب السياسية.

فالأمية تساهم عموما في:

ضعف القدرة لدى المواطن على تتبع قضايا الشأن العام .

ضعف الحضور الفعلي والفعال والإيجابي للمواطن في الحياة السياسية والإدارية المرتبطة بتدبير الشأن العام .

غياب المواطن الشريك الفعال والمساهم الواعي والقادر على المراقبة والمحاسبة.

إن رصد وتشخيص ومعالجة أسباب الأمية داخل المجتمع من شأنه أن يقلص من ثقافة اللامبالاة وعدم الاكتراث بما يتعلق بالشأن العام.

وعموما، فإن تقليص أسباب وآثار الأمية من شأنه أن يولد وينمي لدى المواطن ثقافة سياسية وإدارية تمكنه وتهيئه للمشاركة بشكل إيجابي في تدبير الشأن العام وذلك ضمن إطار قانوني ومؤسساتي مطبوع بالوعي والعقلانية وروح المسؤولية ومبادئ المواطنة.

والجدير بالذكر أن ظاهرة الأمية قد تنتج عنها سلوكيات سلبية لدى أفراد المجتمع في تمثلاتهم للقاعدة القانونية وفي علاقاتهم بالدولة وتصوراتهم للإدارة العمومية، الشيء الذي يساهم في تراكم عوامل ضعف الثقافة القانونية والسياسية لدى أفراد المجتمع.

ضعف الثقافة القانونية والسياسية لدى أفراد المجتمع

إن هذا الضعف قد تنتج عنه سلوكيات وردود أفعال لا تتماشى والحكامة الإدارية الرامية إلى بناء دولة الحق والقانون، وإدماج أوسع للفرد المواطن في الحياة السياسية قصد تدبير أحسن للشأن العام سواء على المستوى الوطني أو المحلي.

ومن بين أبرز سلبيات هذا الضعف في الثقافة القانونية والسياسية تتجلى في:

ضعف أو غياب وجود قناعة لدى الفرد المواطن بأن القانون هو الملاذ الوحيد للاحتكام إليه داخل الدولة والمجتمع من جهة، وهذا ما يؤدي إلى الجهل أو التجاهل بمجموعة من الحقوق والواجبات التي تنظم وتضبط العلاقة بين الحكام والمحكومين بشكل عام وبين الإدارة والمواطن بشكل خاص من جهة أخرى، الشيء الذي قد يترتب عنه عدة ظواهر وسلوكات متنافية مع الحكامة الإدارية والتي من بينها:

ظاهرة الارتشاء.

ظاهرة الزبونية.

ظاهرة البيروقراطية.

المحسوبية.

العزوف عن الحياة السياسية وضعف الانخراط في الحقل السياسي، وهذه الظاهرة تساهم فيها عدة عوامل ذاتية وموضوعية من بينها:

هشاشة التنشئة والتأطير من طرف ممثلي المجتمع المدني.

تضييق الخناق على مختلف الممارسات المرتبطة بالحريات العامة وحقوق الإنسان تجدر الولاء القبلي والشخصي على حساب الولاء للدولة: وهذا ما يؤدي إلى عرقلة بناء دولة المؤسسات من جهة، وإضعاف الشعور بالحس الوطني والولاء للدولة، وبالتالي ينشأ على ذلك اختلال في العلاقة القائمة بين الدولة والمواطن. فهذا الأخير يصبح لديه إحساس وقناعة بأن حقوقه على الدولة غنيمة وليست مكتسبات مشروعة ينص عليها القانون ويحميها القضاء، وبأن واجباته إزاءها – الدولة – هي إعتداء على حقوقه وليست مفروضة بقوة القانون باعتباره أسمى تعبير عن إرادة الأمة.

ويمكن أن ندرج في هذا السياق بعض النتائج المترتبة عن تجدر الولاء القبلي والشخصي على حساب الولاء للدولة من خلال المثالين الآتيين:

في الميدان الجنائي: يصبح لدى الفرد قناعة بأن الضرائب ما هي إلا عبء يجب التملص منه بأي طريقة، ولا يعي بأن أداء الضرائب هو انخراط في أداء التكاليف العمومية الهادفة إلى بناء الدولة والمجتمع، وتزويد المرافق العمومية بالموارد المالية.

في الميدان السياسي: يصبح لدى الجماعات والأفراد شعور قوي بتكوين أحزاب وجمعيات على أساس شعور قبلي دون إعطاء أولوية أو أهمية للأبعاد الوطنية لهذا التأسيس والتي تتجاوز البعد القبلي الضيق ([٢٢]) .

الشيء الذي يفرغ التعددية الحزبية من معناها الديمقراطي ومحتواها السياسي المطبوع بالحس الوطني.

استنتاج:

إن الحكامة الإدارية كمطلب وكأسلوب جديد في التدبير والتسيير يسعى إلى توسيع دائرة المشاركة والمسؤولية في تدبير الشأن العام، كما أنها تسعى إلى تقوية وظيفة المحاسبة والمراقبة من طرف المجتمع المدني والدولة معا تجاه من يتولى مهام إدارة المرفق العام وذلك في إطار قانوني ومؤسساتي والذي من شأنه أن يساهم في تدعيم سلوك المواطنة وإزاحة ثقافة الإقصاء والتهميش، وتكريس مؤسسة ودمقرطة العلاقة بين الدولة والمجتمع أكثر، الشيء الذي قد يدعم ثقافة التآزر وتكثيف

الجهود بين أطراف ثلاثة: الدولة، المجتمع المدني والقطاع الخاص لمواجهة تحديات التنمية الاجتماعية والاقتصادية من جهة، كما أن هذا الأسلوب قد يساهم في ضمان وحماية الحريات العامة وحقوق الإنسان خصوصا في ما يتعلق ويرتبط بتدبير الشأن العام بشكل جماعي من جهة أخرى.

وفي هذا السياق قال أرسطو قبل ٢٤: قرن بأنه " إذا وجدنا كما يعتقد الحرية والعدالة أساسا في الديمقراطية، فإن تحقيقهما الفعلي رهين بمشاركة الجميع في التدبير".

هوامش الفصل:-

[١] مداخلة خلال الورشة العلمية المنظمة بكلية الشريعة تحت عنوان: " الحكامة الإدارية والمواطنة "، بتاريخ ١٦ مايو ٢٠٠٩ .

[٢] علي السدجارى، " تصورات من أجل مشروع حداثي لإصلاح الإدارة بالمغرب "، منشورات مجموعة البحث في المجال والتراب: تأهيل الإدارة للعولمة، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط . ٢٠٠٠ص. ١٠٥.

[٣] ريد المريني، "الدولة الليبرالية والمجتمع الديمقراطي"، مجلة وجهة نظر عدد ٢٩، السنة ٢٠٠٦، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء،ص.٤٣.

[٤] للتوسع في هذا الموضوع راجع: Ahmed Bouachik, «La Gouvernance locale à la lumière de la charte, communale», REMALD série “Thèmes actuels”, n° 46, 2004, p. 101.

[٥] Amal Mecherfi, «Quelle gouvernance pour le développement des zones arides au Maroc», Revue marocaine d'administration locale et de développement, série “Thèmes actuels”, n° 46, 2004. p. 46.

[٦] Wikipédia l'encyclopédie libre, www.wikipédia.org

[٧] راجع عبد العزيز أشرقي، الحكامة الجيدة الدولية والوطنية والجماعية ومتطلبات الإدارة المواطنة، الطبعة الأولى ٢٠٠٩، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، ص. ١٠-١١.

J.F. Prud'homme, «Les parties politiques et la gouvernance» [٨] in «la gouvernance: un concepte et ses applications», Edition .KARTHALA, Paris 2005, p. 97-98

[٩] راجح مقال لجلال نور الدين، "الحكامة الجهوية: الكيبك نموذجا"، مجلة وجهة نظر، عدد ٢٩، الرباط، السنة ٢٠٠٦، ص. ٣٦–٣٨.

[١٠]تعريف يرجع إلى البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة PNUD. أنظر سلوى الشعرواى جمعة، "إدارة شؤون الدولة والمجتمع "، أستاذة الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة تم نشر المقال بتاريخ ٢٠٠٤/١/٤ بالموقع الالكتروني .www.starimes2.com

Le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à [١١] vivre ensemble et à gérer pacifiquement la maison commune, d'y assurer les conditions de la survie, de la paix, de l'épanouissement et de l'équilibre entre l'humanité et la biosphère». Pierre Calame..voire Wikipédia l'encyclopédie libre :www.wikipédia.org

[١٢]خالد بهالي، "إشكالية التدبير الإداري والحضري بالمدينة نحو الحكامة المحلية: الدار البيضاء نموذجا"، أطروحة لنيل دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق، الدار البيضاء، السنة ٢٠٠٦، ص. ٨ .

[١٣]عبد العزيز الحمود موضى، " التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية "، مقال منشور بمجلة عالم /الفكر، المجلد ٢٠، عدد ٢، الكويت، السنة ١٩٨٩ ص. ٦ .

[١٤]راجع أحمد بوعشيق، المرافق العامة الكبرى على ضوء التحولات المعاصرة، الطبعة الثامنة، دار النشر المغربية، الدار البيضاء ٢٠٠٤، ص. ٢١٤.

[١٥]عبد الفتاح الدهبي، القانون الإداري المغربي، الطبعة الأولى، مطبعة الكرامة، الرباط ٢٠٠٧ ص. ٢٦١.

[١٦] Charles Debbasch, Science administrative, Edition Dalloz, 4e édition, Paris,1980, p. 42-46.

[١٧]راجع مؤلف رضوان بوجمعة (رحمه الله)، المقتضب في القانون الإداري المغربي، الطبعة الأولى، ١٩٩٩ مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص. ٤٣-٦٠.

[١٨] مليكة الصروخ، القانون الإداري: دراسة مقارنة، الطبعة السادسة، ٢٠٠٦، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، ص. ٩١.

[١٩] Moulay Ali Serhouchni, «Modernisation des systèmes de gouvernance et représentation politique» in Quel Etat pour le 21e Siècle ? sous la direction de Ali Sadjari, Edition l'Harmattan, GRET, 2001, p. 279-284.

[٢٠] Waterbury J., La légitimation du pouvoir au Maghreb : tradition, protestation et répression, Annuaire de l'Afrique du Nord Paris,1977, vol. 16, p. 411-422.

[٢١]محمد اليعقوبي، " المبادئ الكبرى للحكامة المحلية "، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ٢٠٠٤ عدد ٥٦ ص. ١٧ .

[٢٢]محمد أحمد الهاشمي، "نحو تحديد مفهوم المواطنة وتشخيص عوائق تكريسه في المغرب " الحوار المتمدن العدد، ١٣٨٢، مقال منشور بتاريخ ٢٠٠٥/١١/١٨ علي الموقع الإلكتروني:" www.alhewar.org/debat/show"

# الفصل الثاني
# القواعد التحديدية لفن إدارة الحوكمة وكيفية تطبيقها

تعريف الحوكمة والهدف منها :-

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".[١]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".[٢]

1 Alamgir, M. (2007).Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

2 Freeland, C. (2007).Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7–8.

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ".[٣]

وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام ٢٠٠٢.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال.

---

٣ .البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.

وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤؤس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.[٤]

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.

كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام

---

٤راجع في تفصيل ذلك، كل من:

- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. مرجع سبق ذكره. ص: ١١.
- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، ٢٠٠٣. ص: ٣٦ – ٣٧.
- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 6-7.

المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ( انظرشكل١ أدناه ).

ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات

الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

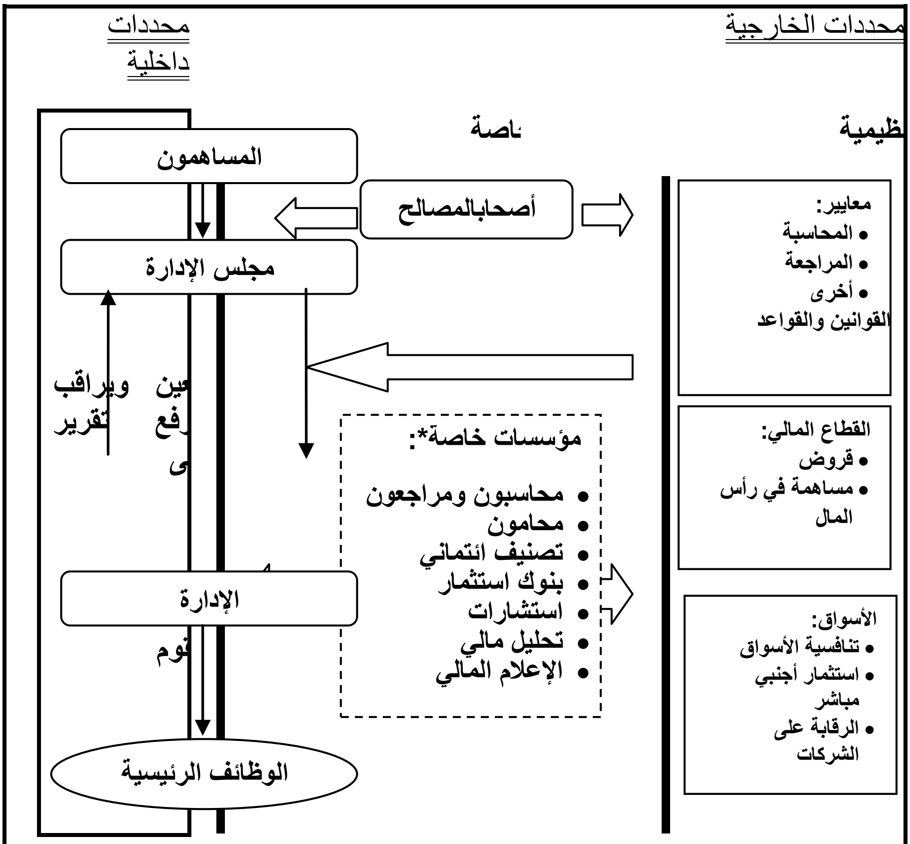
وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[٥]

المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[٦]

٥ .Fawzy, S. *Ibid*. pp: 3-4.
٦. Ibid. p: 4.

## شكل (١): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة




المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل لاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من رجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر:

Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

معايير الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه.

ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

### معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[٧]

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام ٢٠٠٤.[٨] وتتمثل في:

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة

---

٧ . انظر في تفصيل ذلك: البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. مرجع سبق ذكره. ص: ١١.
فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام ٢٠٠٥ " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في: Egyptian Banking Institute, *Corporate Governance in the Banking Sector Workshop*, March 2006.
- Fawzy, S. *Ibid*. pp: 5-6.

٨ OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها،أومن الاتجار في المعلومات الداخلية،وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

## معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ( Basel Committ )[٩]

وضعت لجنة بازل في العام ١٩٩٩ إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا.

توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات ( Checks & Balances ).

مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين

٩. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سبق ذكره.

والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

**معايير مؤسسة التمويل الدولية**[١٠]

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣ موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا. – القيادة.

الحوكمة في مصر

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١ بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك ( وزارة التجارة حاليا )، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح

١٠. فؤاد شاكر، المرجع السابق.

الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر. وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.[١١]

وأعد البنك الدولي، بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر. وكان من أهم نتائج التقييم:

أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات، والمطبقة في مصر، تتمشى مع المبادئ الدولية في سياق ٣٩ مبدأ من إجمالي ٤٨ مبدأ. حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء. ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات ١٥٩ لسنة ١٩٨١، وقانون قطاع الأعمال العام ٢.٣ لسنة ١٩٩١، وقانون سوق رأس المال ٩٥ لسنة ١٩٩٢، وقانون الاستثمار ٨ لسنة ١٩٩٧، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي ٩٣ لسنة ٢٠٠٠.

لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعى المساهمين أو إدارات

11.Fawzy, S. *Ibid*. p: 11.

الشركات بتلك المعايير، ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق ٧ مبادئ من إجمالي الـ ٤٨ مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائيا في السوق المصرية.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية. بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم، كالمشاركة في توزيع الأرباح،والتصويت في الجمعيات العمومية،والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة.

ويحمى القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية. أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية ( مثل عوامل المخاطر المحتملة ). كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.

وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويؤدى تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدى إلى تراجع الفساد.

ونشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر، لم يكن على مستوى الشركات، وإنما بدأ في المجتمع المدني. وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة، ومنها إصدار قانون سوق المال المعدل، وقانون الشركات الموحد، وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، وقانون الإفلاس.

وفى النهاية نشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد ومراقبة تنفيذها أو تطبيقها، ولكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

أولا: الحوكمة في الجهاز المصرفي:

تعنى الحوكمة في الجهاز المصرفي: مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة.

وتتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين:

تمثل المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

وترتكز الحوكمة – كما سبق القول – على عناصر أساسية لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى.

ويجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك،

وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.

والممارسة السليمة للحوكمة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " لجنة بازل " للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي من أهمها:

الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسئوليات الإدارة.

التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.

ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.

ونشير إلى أن البنك المركزي المصري قد قام باتخاذ عدد من الإجراءات في ضوء القواعد الأساسية التي أقرتها لجنة بازل. ويتضمن الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي لعمل البنك المركزي المصري وضع قواعد للرقابة الحذرة على عمل البنوك، تشمل: تحديد حجم ومجال نشاط كل بنك ونسبتي السيولة والاحتياطي،

ومراقبة تطبيق معيار كفاية رأس المال، وقد قرر البنك المركزي المصري زيادة هذه النسبة من ٨% إلى ١٠%، وطالب البنوك بالالتزام بها.

وفى هذا السياق اهتم البنك المركزي المصري بأسلوب تصنيف الأصول، وتحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها، حيث إن السلامة المصرفية تتحقق عندما يتم التصنيف بشكل سليم. كما اهتم بمعيار تركز القروض لعميل واحد أو بعملة واحدة، وذلك حماية للبنك من التقلبات التي يمكن أن تحدث في أي من هذه الفئات. كذلك اهتم بالإقراض للأطراف المرتبطة والأطراف ذات الصلة، والتي يمكن أن تسبب أزمات للجهاز المصرفي. وفى هذا المجال أصدر البنك المركزي المصري في نوفمبر ٢٠٠٢ قرارا يقضى بضرورة التعامل مع هذا النوع من الإقراض بحذر شديد. ويتطلب نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي وجود نوع من العقاب في حالة الخطأ ووجود آلية لتصحيح الأخطاء.

ثانياً:حوكمة الشركات[١٢]

يشير مفهوم حوكمة الشركات، بشكل عام إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة ( حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى ).وبشكل أكثر تحديدا،يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها:

١٢. Fawzy, S. *Ibid*. p: 6.

كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟

كيفي تأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل ؟

ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟

وأخيرا،كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

ويثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح:

السبب الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة ،إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية،كما أن مفهوم هلميبد أفيالتبلور إلا منذ قرابة عقدين أ وثلاثة عقود.

بينما يتمثل السبب الثاني فيعدم وجود تعريف قاطعو واحد لهذا المفهوم.

فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل،وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة،والتي تحدد حقوق وواجبات

حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليهم من الناحية الاجتماعية والأخلاقية،مركز ينبذاك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين ،وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ويرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم ماز الفيطور التكوين، وماز التكثير من قواعد هو معاييره في مرحلة المراجعة و التطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاقينا لباحثين والممارسي نحو لأهم محدداته وكذل كمعايير تقييمه.[١٣]

أهمية حوكمة الشركات:

منذ عام ١٩٩٧، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية

١٣. راجع الشكل رقم (١)، ص: ٧.

"مبتكرة"، وما إلى ذلك. كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعملة فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات

لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة.

كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية.

# الفصل الثالث

# الانسجام التنظيمي بين نظامي الحوكمة والإدارة الرشيدة

تعتبر الحوكمة أو ما يقابلها باللغة الإنجليزية "CORPORATE" GOVERNANCE من أهم المصطلحات والمفاهيم الرائجة في أوساط الأسواق المالية، والشركات المدرجة ولدى الجهات الرقابية عليها.

والحوكمة هي من المفاهيم التي لا ينحصر تداولها في الأسواق المالية فحسب، بل يتم تداولها والتفاعل معها على نطاق واسع بما يتجاوز تلك الأسواق . حيث أصبح مفهوم الحوكمة رديفاً لمفهوم المأسسة، وصمام أمان لحماية الشركات سواء المدرجة أو غير المدرجة، ونظاما للإدارة الرشيدة.

وقد ظهر مصطلح الحوكمة بصيغته الحديثة على غرار مصطلحات أخرى مثل المسؤولية الاجتماعية، والخصخصة انسجاما مع مصطلحات دارجة في إطار نظام العولمة.

وقد تزايد الاهتمام بالحوكمة خلال السنوات الماضية بسبب الأزمات المالية والاقتصادية وانهيار شركات كبرى، كالتي شهدتها العديد من أسواق المال في جميع أنحاء العالم، وخاصة الأزمة المالية والاقتصادية الأخيرة أواخر العام ٢٠٠٨ .

تلك الأزمة التي كان من أهم أسبابها ليس غياب أنظمة حوكمة جيدة، إنما غياب الممارسة السليمة والامتثال لتلك الأنظمة، وانتقاص الشفافية والوضوح في التعامل

والمساواة بالفرص، وعدم القدرة على التوفيق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة.

لذا فإننا نهدف من خلال هذه المقالة إلى تسليط الضوء على نظام هام من أنظمة الإدارة الرشيدة الهادف إلى تحقيق التوفيق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة . كما نهدف إلى تعريف رجال الأعمال والاقتصاديين والمهتمين بالحوكمة كنظام شامل للإدارة الرشيدة . حيث سنعرض لنشأة النظام والتعريف به، وأهميته ومزاياه ومبادئه وشموليته.

**أولاً: النشأة:**

على الرغم من ارتباط ظهور نظام الحوكمة في العصر الحديث بالأزمات والانهيارات المالية الناجمة أحياناً عن انحراف بعض عناصر الإدارة التنفيذية . ذلك الانحراف المتمثل في شيوع الإهمال والفساد، والتلاعب في الحسابات، وعدم الامتثال لقواعد الحوكمة الرشيدة .إلا أن الحوكمة كمنظومة أخلاقية قد عرفتها الحضارات القديمة، ومن أهمها الحضارة العربية الإسلامية، حيث كانت لها تطبيقات عديدة.

وتظهر أسس ومعالم نظام الحوكمة في الحضارة العربية الإسلامية من خلال الأسس التي تقوم عليها العقود وفقاً للشريعة الإسلامية السمحاء.

حيث يجب أن تقوم العقود على أسس العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية . فالعدالة تعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود في الشريعة الإسلامية . وهذا ما نجده في العديد من آيات القرآن الكريم منها:

( إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ)[ سورة النحل:٩٠]

( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ) [ سورة النساء:١٣٥].

كما تشترط القواعد الشرعية تحديد المسؤولية المقررة على كل فريق بدقة، والحث على أدائها بكل صدق وأمانة . بحيث تتم مسألة كل فريق عن أداء التزاماته ومدى الوفاء بها، ومحاسبة كل من يخل بالأداء بالتزاماته بالجزاء سواء الإداري أو القضائي، وبالجزاء من الله عز وجل.

كما ألزمت الشريعة الإسلامية كل فريق بتقديم البيانات الكافية بما يسبغ على محل التعاقد شفافية كاملة كما في قوله تعالى: ( وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) [ سورة الإسراء:٣٥]

بذلك تكون الشريعة الإسلامية السمحاء قد أرست أسس الشفافية في التعامل بمنتهى الصدق والأمانة والدقة، وهذه هي أسس وأصول الحوكمة.

ومن التطبيقات العملية لنظام الحوكمة في الحضارة العربية الإسلامية كأسلوب للإدارة الرشيدة، تلك القصة الشهيرة للخليفة العادل عمر بن عبد العزيز عندما التقى رسولاً من أحد ولاته، وأوقد شمعة من مال المسلمين عندما تحدث بالأمور

العامة . ثم أطفأ تلك الشمعة، وأوقد شمعة أخرى من ماله الخاص عندما تحدث مع ذلك الرسول عن شؤونه الخاصة.

أما مفهوم الحوكمة في صيغته الحديثة فقد ظهر مع نشوء الشركات التجارية، وانتشار ظاهرة فصل الملكية عن الإدارة . حيث تعتبر الحوكمة إحدى النتائج المباشرة لفصل الملكية عن الإدارة . حيث يؤدي فصل الملكية عن الإدارة إلى تعارض مصالح إدارة الشركة وحملة الأسهم.

فالإدارة تقوم بالنيابة عن حملة الأسهم بإدارة الشركة لصالحهم من حيث المبدأ، وهي بهذه المثابة وكيل عن حملة الأسهم . وعندما يحصل التعارض تكون الإدارة قد خرجت عن حدود الوكالة الممنوحة لها لذا فإن التطبيق الجيد لآلية الحوكمة ومبادئها ينهي مشكلة التعارض، ويزيل النتائج السلبية لفصل الملكية عن الإدارة.

ثانياً: المفهوم وأهميته:

في حقيقة الأمر لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين، والمهتمين بشأن الحوكمة . إلا أنه نود فيما يلي أن نقدم تعريفاً مبسطاً للحوكمة:

فالحوكمة في رأينا هي نظام للإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة . يشمل مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات الهادفة إلى تحقيق التوفيق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بينها ضمن إطار عام من الشفافية والإفصاح والمساواة في الفرص.

أي أن الحوكمة تعني وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن إدارة الشركة . وتضمن من جهة أخرى أن تحسن الإدارة استغلال موارد الشركة وتسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة حقوق الملكية على المدى الطويل . وتعكس أيضاً مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة العامة وتطوير الموارد البشرية، وحماية البيئة.

بشكل عام، يمكن القول بأن نظام الحوكمة يشكل دليلاً للرقابة الذاتية أي كيف تتصرف إدارة الشركة عندما لا يراقبها أحد.

كما تعتبر الحوكمة إحدى أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية والإفصاح التي تضمن نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ.

إن جوهر نظام الحوكمة هو التوفيق بين أصحاب المصالح المتعارضة والتعارض المقصود هنا هو أن يكون لدى أحد الأطراف مصلحة خاصة تتعارض مع المصلحة العامة . أي أن مناط التأثيم هو غلبة المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة . بحيث إذا انتفت تلك الغلبة وزال التعارض لا تكون المصلحة الخاصة مؤثمة.

لذلك فقد نص المشرع في المادة ١٠٨ من قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ على جواز أن يتقدم عضو مجلس أو أحد المديرين في شركة ما بعروضه

لتنفيذ أعمال مقاولات أو مناقصات على قدم المساواة مع متنافسين آخرين .وعندما يكون عرضه الأنسب أي زوال غلبة المصلحة الخاصة على المصلحة العامة وانتفاء التعارض بينهما، يجب عرض الأمر على الجمعية العامة لتوافق على هذا التعاقد.

والحوكمة إما أن تكون حوكمة خاصة (أي حوكمة الشركات) أو حوكمة عامة (أي حوكمة الإدارة العامة) وسنتناول في مقالنا هذا حوكمة الشركات.

فقد تزايد الاهتمام في الحوكمة خلال السنوات القليلة الماضية، فأصبح توفير بيئة تشريعية وقانونية تضمن تنظيم عمل الأسواق المالية وزيادة كفاءتها وتعزيز الدور الرقابي عليها شرطاً لازماً لنجاح الأسواق المالية باستقطاب المدخرات واجتذاب رأس المال والاستثمار الأجنبي وتوجيههما في مجالات الاستثمار المختلفة في الاقتصاد الوطني.

وفي سبيل ذلك لا بد من تبني آليات السوق، ودعم وتطوير القطاع الخاص ومؤسساته، ومنحه دوراً أكبر في النشاط الاقتصادي من جهة،وتعزيز التعاون ما بين القطاع العام والخاص من جهة أخرى . هذا بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي.

لذلك تبرز أهمية الالتزام بالحوكمة كنظام للإدارة الرشيدة بما يشمل إعادة هيكلة مجالس الإدارة، وحماية حقوق الأقلية، وتعزيز إجراءات الرقابة، وتكريس الشفافية والإفصاح والمساواة بالفرص سواءً في الشركات المدرجة وغير المدرجة.

وفي هذا الصدد فإن التحدي الكبير يتمثل في التعرف على المعايير العالمية المعتمدة في حوكمة الشركات، وأفضل الممارسات، وتكييفها لتتواءم مع خصائص الشركات المحلية وأنماط الملكية، والأسواق المالية، والأعراف المستقرة . وذلك بهدف تطوير إطار قانوني متكامل موائم لتوطين الحوكمة.

لذلك فإن تطبيق نظام حوكمة يستند بشكل أساسي على العديد من القوانين والنظم والإجراءات . مثل قوانين الشركات، وأنظمة أسواق المال والبنوك، وأنظمة المحاسبة، ومعايير المحاسبة الدولية، وقوانين المنافسة ومنع الاحتكار، وقانون حماية المستهلك، وقوانين الضرائب والعمل وحماية البيئة.

ومن الجدير بالذكر بأنه لا يكفي أن تتم صياغة نظام متقن وقواعد شاملة للحوكمة، وإنما المهم أن تتم ممارسة هذا النظام بشكل فعال . وقد أظهرت الأزمة المالية والاقتصادية العالمية الأخيرة غياب الحوكمة حتى في الدول المتقدمة كممارسة على الرغم من وجود أنظمة متكاملة وقواعد شاملة فقد برهنت تلك الأزمة على وجود تقصير كبير في ممارسة الحوكمة وضعف الامتثال لأحكامها وغياب المعايير الأخلاقية في سلوك الإدارة

ثالثاً: مزايا وفوائد الحوكمة

يتمتع نظام الحوكمة بالعديد من المزايا والفوائد من أهمها: تشجيع الاستثمار، والابتكار، واستقرار الأسواق المالية ونموها، وتخفيض المخاطر وتخفيض تكلفة رأس المال، وضمان المعاملة المنصفة لحملة الأسهم، وتعزيز الثقة والمصداقية، وإيجاد بيئة عمل سليمة، وضمان المشاركة والمساءلة والمحاسبة

إضافة لذلك تبرز أهم مزايا الحوكمة في المجالات التالية:

الرفاه الاجتماعي : تتمثل مسؤولية الشركات في إنتاج وتأمين احتياجات المجتمع من السلع والخدمات بالجودة والمواصفات المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة وبالاستخدام الجيد لجميع موارد المجتمع . ولا يمكن للشركات أن تقوم بأداء تلك الوظيفة، وتحقيق الرفاه المجتمعي ما لم يتسم سلوك الإدارة فيها بالشفافية والمساواة بالفرص.

التنمية الاقتصادية :إن من شأن التطبيق والممارسة السليمة لحوكمة الشركات أن تؤدي إلى الكفاءة باستخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية بما يمكن الشركة من الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة للتوسع والنمو، واغتنام فرص نمو إستراتيجية، والمساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية القطاعية والوطنية، والمساهمة في تحقيق ازدهار اقتصادي مستدام.

رابعاً : مبادئ الحوكمة

يستند نظام الحوكمة بشكل عام على مبادئ أساسية تحدد هيكل نظام الحوكمة وهي:

حماية حقوق حملة الأسهم: حيث تهدف الحوكمة إلى وضع إطار متكامل لحماية وضمان ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم.

العدالة والإنصاف: تهدف الحوكمة إلى ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم على حد سواء بغض النظر عن عدد الأسهم المملوكة، وضمان حقوق ومصالح الأقلية . بحيث يضمن النظام لجميع حملة الأسهم فرصة الدفاع عن حقوقهم.

تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة: يضمن هذا المبدأ الرقابة الفعالة على إدارة الشركة من قبل مجلس الإدارة من جهة، ومسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم من جهة أخرى.

تحديد دور أصحاب المصالح: يضمن نظام الحوكمة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، وتحقيق التوازن والتوفيق فيما بينهم .

وهم على سبيل المثال: المساهمون، والعاملون، والعملاء، والدائنون، والمجتمع الذي تعمل فيه الشركة بشكل عام . ويعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ الحوكمة . وإذا ما تم تطبيقه بشكل جيد فإنه يشكل مقدمة لضمان تطبيق المبادئ الأخرى.

كما يضاف إلى المبادئ السابقة مبدأ الإفصاح والشفافية والمساواة في الفرص: والذي يعتبر تطبيقاً عملياً للمبادئ الأخرى.

خامساً: نظام الحوكمة ميثاق أخلاقي:

يعتبر نظام الحوكمة بمثابة ميثاق سلوكيات وأخلاق عمل، وهو بذلك يعتبر دليلاً للعاملين في أية مؤسسة لمساعدتهم على التعرف على الممارسات الأخلاقية والنزيهة، وتعزيز ثقافة الأمانة، والابتعاد عن السلوكيات غير القويمة، وضرورة محاسبة الانحراف عن مبادئ سلوكيات وأخلاق العمل . كما يقدم هذا النظام معايير وإجراءات الامتثال للميثاق . ويجب أن يتضمن أي نظام حوكمة التوجهات التالية:

تجنب تضارب المصالح: حيث يحظر على أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والعاملين في أية شركة أن يستغل أي منهم منصبه أو وظيفته لتحقيق مصلحة له أو لزوجته أو لأولاده أو أحد أقاربه على حساب مصالح الشركة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى . وهذا ما تضمنته المادة ١١٠ من قانون الشركات التجارية رقم (٥) لسنة ٢٠٠٢ التي تنص على: "يحظر على رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة أو العاملين فيها أن يستغل أي منهم ما وقف عليه من معلومات بحكم عضويته أو وظيفته في تحقيق مصلحة له أو لزوجته أو لأولاده أو لأحد من أقاربه حتى الدرجة الرابعة."....

عدم الاستغلال: يجب أن يتجنب مديرو الشركة والعاملون فيها استخدام واستغلال مرافق الشركة وممتلكاتها أو المعلومات الخاصة بها لمنفعة شخصية أو التنافس مع الشركة، والحفاظ على سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عنها ما لم يكن إفصاحاً مفروضاً بموجب القانون.

الإنصاف في التعامل: يجب أن يتضمن الميثاق التزام المديرين والعاملين في الشركة بالتعامل مع جميع عملاء الشركة ومورديها وموظفيها تعاملاً منصفاً وتجنب استغلال حاجة شخص ما أو موقفه وظروفه الخاصة.

حماية أصول الشركة وحسن استخدامها: يجب على جميع المديرين والعاملين استخدام أصول الشركة لتحقيق مصالح الشركة المشروعة، وحماية تلك الأصول من الإهمال والهدر

الامتثال للقوانين والنظم: يجب أن يتضمن الميثاق إلزامية الامتثال للقوانين والنظم واللوائح كل في مجال عمله، والالتزام بالأعراف المستقرة، ووضع الضوابط الرادعة لكل خروج عن تلك القوانين والنظم والتعامل معها بحزم.

سادساً: شمولية الحوكمة:

على الرغم من تعدد الجهات المهتمة بحوكمة الشركات، إلا أن تلك الجهات تحصر نطاق تطبيق نظام الحوكمة على الشركات المساهمة المدرجة في الأسواق المالية والخاضعة لرقابتها عموماً، إلا أننا نرى في الحوكمة كنظام للإدارة الرشيدة نظاماً أكثر شمولية ويتعدى الطابع الاقتصادي والتجاري، ليشمل جميع الشركات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية . فمفهوم الحوكمة في معناه الأشمل يمتد ليشمل جميع المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت شركات أو مؤسسات إنتاجية أو خدمية. وسواء كانت تلك الشركات مدرجة أو غير مدرجة، شركات أشخاص أو شركات أموال، أو شركات عائلية .

وسواء كانت تلك المؤسسات مملوكة من قبل القطاع الخاص أو مملوكة من قبل القطاع العام، والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لصالح ورفاه الفرد والمجتمع ككل.

لذا فإن مفهوم الحوكمة يرتبط ارتباطا وثيقاً بالجوانب القانونية والمالية والمحاسبية والاقتصادية ومنظومة القيم الاجتماعية والأعراف المستقرة.

وفي هذا الصدد فإننا نرى ضرورة إضافة مبدأ أساسي إلى مبادئ الحوكمة لم تتناوله الأدبيات والنظم المهتمة بحوكمة الشركات وهو المسؤولية الاجتماعية.

ومن ناحية أخرى تختلف أساليب الحوكمة من حيث الشمولية والنطاق حسب أنواع الملكية.

# الفصل الرابع
# قواعد الممارسة المهنية للحوكمة كنظام إداري

الحوكمة هي منظومة لإدارة ومراقبة وتقييم أداء، والتنمية المستخدمة للشركات والمؤسسات الاقتصادية والخدمية بأنواعها. وقد تزايد الاهتمام عالمياً وإقليمياً ومحلياً بتأصيل مفهوم الحوكمة، وترسيخ قواعدها وممارساتها، خاصة بعد توالي الانهيار في بعض أسواق المال خاصة أسواق آسيا، وفضائح إفلاس بعض الشركات الكبرى، وما ترتب على ذلك الإفلاس من خسائر جسيمة للمساهمين، بصفة خاصة والمجموع العام من أصحاب المصالح.

وتعتبر منظومة الحوكمة إيجابية وفعالة بقدر تحقيقها لرغبات المجتمع وطموحات أصحاب المال، والحقوق المشروعة للقوى العاملة.

وقد أوضحت الممارسات أن أطراف منظومة الحوكمة (المنشأة، أصحاب المصالح ، المساهمين ، مجلس الإدارة ،الإدارة التنفيذية بمستوياتها) مطالبون بتوافر حد أدنى من المعارف والسلوكيات، إضافة إلى متابعة وإتباع التشريعات السائدة، ليتمكن كل طرف من القيام بممارسة حقوقه وتنفيذ مسئولياته.

ومثال ذلك فإن مجموعة المساهمين يتعين بداية أن يكون لديهم حد أدنى من المعارف الأساسية عن ثقافة الاستثمار قبل اتخاذ القرار في خيار انتقاء نوع ومجال الاستثمار ونوع الملكية ( مركزة ،مشتتة). ويلي ذلك توافر العلم والدراية

بحقوقه التي تحددها التشريعات كعضو في الجمعية العمومية وحقوق ومسئوليات الجمعية العمومية للمساهمين في الهيمنة على أساسيات إدارة المنشأة.

أما مجلس الإدارة المعين من قبل الجمعية العمومية، فيتعين أن تكون هناك معايير لانتقاء الأعضاء والتدريب بعد اختيارهم بما يتناسب مع المسئوليات القانونية والفنية والمالية الملقاة على عاتقهم بالإضافة إلى التدريب على مهام الأشراف على أنشطة التخطيط والرقابة، وتدبير الموارد، وتقييم الأداء، وتنمية القوى البشرية، إدارة المخاطر ... الخ.

وعلى مجلس الإدارة بدوره حال قيامه بوضع الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف المقررة من الجمعية العمومية، تحديد السياسات وعلى رأسها اختيار الإدارة التنفيذية بمستوياتها المختلفة.

وهذه الورقة توضح بقدر واف المتطلبات الأساسية من المعارف والمهارات اللازمة لأطراف منظومة الحوكمة، مع تحديد ما يقع منها تحت مظلة الثقافة العامة، وما يتعين تقديمه كجرعات تدريبية واجبة لمجلس الإدارة ومستويات الإدارة التنفيذية.

ونذكر في النهاية أن المجتمع العربي قد بدأ في الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، والآليات اللازمة للممارسات الفعالة، كأدلة الحوكمة،برامج التدريب، نشرات التوعية،

أساليب التقييم لدرجة الحوكمة. والركيزة الأساسية لهذه الممارسات هو الأداء البشري بما يتطلبه من معارف ومهارات.

هناك العديد من المداخل لتحديد المعلومات والمهارات اللازمة للعناصر البشرية بمنظومة الحوكمة وأبسط المداخل التعرف على هذه المعلومات وتقديرها تبعا للمستويات التالية:

مستوى الثقافة العامة

مستوى أساسيات الحوكمة

مستوى مسئولية التنفيذ

أولاً : مستوى الثقافة العامة

وهى المعلومات والبيانات اللازمة للمجتمع، وتشمل (أنواع الشركات / القوانين المنشئة للشركات / نظم حقوق الملكية الخاصة / النظم المصرفية والأوعية الادخارية / الإحصائيات الدورية لأحجام واتجاهات التعامل في سوق المال).

ويضاف إلى ذلك كثير من البيانات الاقتصادية عن السوق المحلي ومعدلات النمو في المجالات المختلفة، إضافة إلى عدد محدد من التعاريف والمصطلحات المتداولة في سوق المال.

ثانياً :مستوى أساسيات الحوكمة

والمعارف هنا تقع تحت إطار المهنية، وتقدم من خلال برامج وورش عمل نمطية، والفئات المدعوة للمشاركة تضم، المستثمر الجسيم فى سوق المال، أعضاء الجمعيات العامة، أعضاء مجالس الإدارة، وأيضا كذلك الإدارة التنفيذية بالشركات من غير المساهمين وأصحاب المال .

والموضوعات المقدمة في هذه البرامج تقتصر على:

المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات

التطبيق والتقييم

أطر تصنيف الشركات وأهم خصائصها في كل تصنيف.

ثالثاً : مستوى المسئولية المباشرة

والمعارف، والموضوعات في هذا المستوى عميقة مهنياً ومتخصصة، لتمكين المجموعات المستهدفة في هذه الحالة من الممارسة الفعالة لمسئولياتها، وهم أعضاء مجالس الإدارة.

ويتم تحديد البرامج المطلوبة بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية، التي تختلف تبعا لحجم، ونوع نشاط الشركة، حجم المنافسة درجة تعقيد المنتج/ الخدمة، الحدود الجغرافية للتواجد، متطلبات أصحاب المصالح ... الخ

الموضوعات المرشحة للمستوى الثاني

يعتبر جوهر موضوع الحوكمة مادة أساسية لا غنى عنها، لتقدم إلى المجتمع حيث تتفق برامج التدريب المقدمة إلى التعريف التفصيلي بمفهوم وأغراض وعناصر الحوكمة، أبواب دليل الحوكمة، منهج تقييم درجة الحوكمة، ويفضل تقديم حالات تطبيقية في البرنامج حتى يمكن للمشاركين من أعضاء مجلس الإدارة، والكوادر التنفيذية تبين متطلبات الشركة من الموضوع وأسلوب التطبيق والتقييم.

وفيما يلي مثال بيان لمحتويات مثل هذه البرامج:

بيانات الموضوعات المقدمة**:**

الحوكمة وعولمة الوسائل،تعاريف الحوكمة ، وأهدافها :

معايير منظمة للتعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة

القواعد ونطاق التطبيق الأنشطة النمطية المرتبطة بالحوكمة، إزاء درجة الحاجة إليها حسب الحجم ونزع المنشأة .

عناصر الحوكمة تبعا لدرجة تركز الملكية وبالتالي نوعية الإدارة (الملكية المركزة / إدارة الداخليين – الملكية المشتقة / إدارة الخارجيين).

تأثير نوع الملكية على التوسع الأفقي والنمو الرأسي للمنشأة.

أسباب قصور تقارير الرقابة وتقييم الأداء.

الأخطاء غير المقصودة الأخطاء المقصودة ( الغش والتزوير).

الحوكمة والقدرة التنافسية الإستراتيجية / إدارة الإستراتيجية لإجراءات الحوكمة.

التصرف AGILILITY إدارة المخاطر RISK MANAGEMENT
الحوكمة والتحديث التقييم المطلق، والتقييم الدوري المقارن BENCHMARKING

الحوكمة للشركات صغيرة الحجم والملكيات العائلية.

نموذج دليل الحوكمة.

منهاج تقييم درجة الحوكمة المتعارف عليها والنموذج المرشح للتطبيق حالة تطبيقية.

أطر تصنيف الشركات:

يعتبر تصنيف الشركات في العرض التالي خير معين لتقدير مدى الاحتياجات لعناصر منظومة الحوكمة، أو بدائلها:

التقسيم المتعارف عليه طبقا للقوانين المنظمة لإنشاء الشركات في أغلب الدول :–

الملكية الفردية - شركة المتضامن – الشركة البسيطة – الشركة المساهمة

الشركة ذات المسئولية المحدودة

التقسيم تبعا للحجم وتدرج النمو الطبيعي:

الملكية الفردية : وهى أول خطوة في النمط الحياتي للأعمال الصغيرة، محددة الحجم محدودة الاستثمار.

شركات التضامن : بأنواعها، وهي مشروعات ذات حجم متوسط، قد ينمو إلى الحجم الكبير، وفيه يتولى أصحاب الشركة من المتضامنين، مسئولية الإدارة

والإشراف والتوسع، وحتى في حالة وجود مستثمرين آخرين بالأسهم أو تخصيص صغير فإن كبار الشركاء يكون لهم الهيمنة على كافة مقدرات الشركة، حتى في حالة تكوين مجلس إدارة وجمعية عمومية .. الخ.

مشروعات كبيرة : والمواد الأعظم من الملاك هم حملة الأسهم. وهنا تنفصل الإدارة عن الملكية، ولكن قد حدثت ردة عن فصل الإدارة عن الملكية في حالة استحواذ عدد محدود من كبار المساهمين على أكثر من ٥٠ % من أسهم الشركات والخطر والخط يبدأ في التبلور على صغار المساهمين ويأخذ مداه في حالة تجمع عشرة مستثمرين فأكثر للاستحواذ على ٦٠ % من أسهم الشركة فأكثر.

التقسيم تبعا لدرجة تركز الملكية "ملكية مركزة / ملكية مشتتة.

وهناك تعبير آخر لهذا النوع من إدارة المنشآت هو إدارة الداخليين / وإدارة الخارجيين.

ونظرا لأهمية هذا التقسيم الذي يمثل الأغلبية المطلقة في الشركات المقيدة بأي سوق للمال" بورصة "تقدم هذه المقارنة الموضحة لهذا النوع من الشركات:

| وجه المقارنة | الملكية المركزة (إدارة الداخلين) | الملكية المشتتة (إدارة الخارجين) |
|---|---|---|
| المعنى | تركز الملكية ومن ثم الإدارة في إيدي الملاك كأفراد أو عائلات أو شركات قابضة أو بنوك. وتتم السيطرة عن طريق حقوق التصويت والتمثيل المباشر في المجلس والجمعية العمومية. | توزع الملكية على عدد كبير من أصحاب الاسم بما يعني الفصل العملي للإدارة عن الملكية (في حالة عدم استحواذ التدريجي لمجموعة محدودة من المساهمين على الأكثر من ٥٠ % من الأسهم. |
| المأخذ بصفة عامة | ميل كبار المساهمين إلى توجيه الإعمال إلى ما فيه مصالحهم بكافة أنواعها في عينة صلاحيات المنع والتحجيم من صغار المساهمين.<br>تحكم كبار المساهمين في تعيين وإثابة كبار التنفذيين بما يعزز البند السابق. | ميل حملة الأسهم إلى تعظيم الأرباح في المدى القصير ورفض سياسات الاستثمار طويل المدى والتطوير لرفع التنافسية وبالتالي تعظيم الأرباح على المدى البعيد ( ومن المشاهد أن أسواق البورصة تشهد هذه الحالة من المساهمين دائمي التغيير في حوافظهم المالية.<br>في غياب آليات السيطرة المناسبة (الحوكمة)، قد تنفرد الكوادر التنفيذية بإتخاذ القرارات في غيبة من متابعة |
| | | وتقييم المجموع العام من المساهمين ويعزز ذلك ضعف العمل الجماعي. |

| | | |
|---|---|---|
| المزايا بصفة عامة | توافر الفرص والسلطة المراقبة الإدارة التنفيذية بما يؤدي إلى القرارات والسلوكيات المعززة للتميز في أداء المنشأة على المدى الطويل. الدافع الطبيعي للاستثمار طويل المدى والتوسع والتطوير. | توافر الفرص للمجموع العام للاستثمار المباشر في مشروعات كبيرة واعدة واستقلال مجلس الإدارة في مراجعة ومراقبة سلوك الإدارة التنفيذية وتقييم الاداء وحماية حقوق المساهمين. أكثر قابلية المسئولية وذلك لتركز السلطة في أعضاء المجلس. لا توجد أي معوقات آراء الشفافية والإفصاح عما يتم بالمنشأة. |
| علاقة المالك بالإدارة | ارتباط كامل | انفصال تام |
| نمط الإدارة | قائمة على العلاقات | موجه بالسوق ومجريات الواقع |
| فرص التواطؤ | عالية وأغلبها في صالح الملاك وبالتالي المنشأة في أغلب الأحيان. | محددة |
| نسبة الدين إلى حقوق الملكية | رتفعة | نخفضة |
| نسبة الاقتراض من البنوك إلى الالتزامات | رتفعة | نخفضة |
| الحركة في الأسواق المالية | نخفضة | عالية |
| دافع الملاك للمشاركة في الإدارة والرقابة | رتفع | نخفض |
| القدرة على المبادرة | توفرة | حدودة |
| دور صغار المساهمين | كلي وطلبات صغار المساهمين ير ملزمة | خضع لقدرة النشطاء من مساهمين ولهم تأثير في الجمعية عمومية |
| النمط السلوكي | سلك المستثمر | سلك المضارب |

**والموضوعات المرشحة للمستوي الثالث:**

كما سلف الذكر فإن تحديد هذه الموضوعات يتم بعد دراسة متخصصة للاحتياجات التدريبية حيث إنها عميقة، متخصصة، ومكلفة، ونذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه البرامج :

الإدارة الإستراتيجية (تحديد الهدف في حدود الفرص، وضع استراتيجيات التنفيذ، بناء السياسات المتبعة، إصدار الإجراءات التنفيذية).

تخطيط وتقييم الأنشطة التقليدية "تحديد المنتج / الخدمة، أسلوب التنفيذ، التسويق، العلاقات مع العاملين والعملاء، مصادر التمويل، الهيكل التنظيمي، الإثابة بأنواعها"..

التصرف، risk Managementإدارة المخاطر Agility .

المراجعة الداخلية.

قياس الأداء والإنتاجية.

السيطرة على الغش بأنواعهFraud detection & control

التقييم بأنواعه "مطلق / مقارن."

ولقناعتنا بأهمية التقييم الذي يمثل المرآة الصادقة لما يتم داخل الشركة، وبالتالي أهمية تدريب أعضاء مجلس الإدارة المكلفين بالمراجعة، نذكر أمثلة لبنود بعض العناصر المرشحة للتقييم:

بنود التقييم لنشاط التخطيط – دقة الأهداف وتحديدها. – اشتراك المستويات المختلفة في التخطيط. – وجود خطط تفصيلية.– توفير البيانات اللازمة للتخطيط الفعال.مدى استفادة الإدارات الأخرى من بيانات التخطيط.

مدى الالتزام بالخطة الموضوعة.

مرونة التخطيط ووجود خطة بديلة.

مدى إتباع التخطيط طويل الأجل.

مدى توفر عناصر البحث والدراسة للتخطيط.

كفاية مؤهلات العاملين بإدارة التخطيط.

بنود التقييم لقدرة الشركة على النمو والتطور:

توفير الإمكانيات المادية.

توفير الإمكانيات البشرية.

توفير العلاقات السليمة مع العملاء.

السمعة الطيبة مع الموردين.

القدرة على اجتذاب العملاء الجدد.

توظيف نتائج البحوث المحلية والدولية لتطوير نظم العمل والإنتاج والمنتج.

توفير النظم والإجراءات السليمة للعمل.

توفير أهداف وخطط المستقبل.

القدرة على تنويع مجالات النشاط.

توفير القدرة المالية لمواجهة المستقبل.

بنود التقييم للهيكل التنظيمي:

مدى وفاء الهيكل التنظيمي باحتياجات الشركة.

تناسق الوظائف وتوازنها في الهيكل التنظيمي.

درجة تأهيل شاغلي الوظائف الرئيسية.

مناسبة عدد المستويات الإدارية.

وضع الاختصاصات والمسئوليات، بدون الاحتياج إلى التفويضات.

احترام خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية.

سهولة الاتصال والتعاون بين الإدارات المختلفة.

درجة تركيز القيادات على الأعمال الإشرافية.

تطابق توصيف الوظائف مع الواقع العملي.

عدم ازدواج تبعية الإدارات/ تنفيذ الأنشطة،

بنود التقييم للسياسات المطبقة:

توفير سياسات واضحة ومحددة.

شمول السياسات لأوجه النشاط المختلفة.

مدى معرفة العاملين بهذه السياسات وفهمهم لها.

درجة الالتزام بالسياسات كأساس للعمل.

مرونة السياسات.

تناسب السياسات مع أهداف الشركة.

انعدام المشاكل في العمل بسبب دقة السياسات.

مدى اشتراك العاملين من المستويات الإدارية المناسبة في وضع السياسات.

مدى الاتفاق مع الإدارة العليا على صلاحية السياسات.

مدى مطابقة أن تمثل النص التفصيلي الملائم لتحقيق الاستراتيجيات.

بنود تقييم الإجراءات:

وضع النظم والإجراءات.

عدم التكرار والازدواج في الإجراءات.

بساطة النماذج المستخدمة.

ملائمة النماذج المستخدمة للأغراض.

فهم العاملين لإجراءات العمل .

مرونة الإجراءات وقابليتها للتعديل.

اشتراك الإدارات المعنية في وضع الإجراءات.

تمام الإجراءات في وقت مناسب.

انعدام شكوى العملاء من إجراءات الشركة.

انعدام التأخير في العمل نتيجة تأخر الإجراءات.

بنود تقييم الرقابة والمتابعة:

وضوح اختصاصات أجهزة الرقابة والمتابعة.

شمول عملية الرقابة لمجالات النشاط المختلفة.

عدم الازدواج بين أجهزة الرقابة والمتابعة.

المتابعة السريعة للنشاط.

توفير الرقابة المستندية.

توفير الرقابة المالية.

مدى الالتزام بقواعد الرقابة في الشركة.

توفير الرقابة على الإجراءات.

مدى الإفادة من بيانات الرقابة والمتابعة.

بنود التقييم للقوى العاملة:

تناسب عدد الأفراد مع حجم العمل.

تناسب مؤهلات الأفراد مع نوع العمل.

تناسب مؤهلات الأفراد مع المستوى الإداري.

تناسب الخبرة مع طبيعة العمل.

تناسب توزع الأفراد على قطاعات الشركة.

توفير عناصر صالحة لتولي القيادات في المستقبل.

درجة الالتزام بقواعد الإجازات.

درجة الالتزام بتكلفة الإجازات الاعتراضية.

تناسب توزيع حملة المؤهلات العلمية العالية علي الإدارات المختلفة.

انعدام التأخير في العمل نتيجة تأخر الإجراءات.

بنود تقييم نشاط البحوث "أو متابعة البحوث والتطوير لما يتم للمنتج وسبل تصنيفه عالمياً: "

مدى ارتباط البحوث بمشاكل الشركة.

مدى التنسيق في نشاط البحوث ليشمل جميع شئون الشركة "بدءا من أبحاث السوق إلى أبحاث تطوير المنتج والتصنيع."

قدرة القائمين بالبحوث.

مدى الاستفادة من نتائج البحوث.

توصية:

ينتهز مقدم هذه الورقة الفرصة ليتقدم بتوصية وضع ثقافة الاستثمار في سوق المال موضع الاعتبار في نشرا تهم الدورية ومجالاتهم المتخصصة لتتضمن القوانين واللوائح المنظمة، وأهم المصطلحات الاقتصادية المتداولة، مع أهم الإحصائيات عن حركة الأسواق محليا وعالميا، وتوجهات النمو الاقتصادي، وذلك لأهمية تواصل التنمية البشرية مع كافة مظاهر التنمية الاقتصادية.

ومن ناحية أخرى فإن الدراسات الخاصة باحتياجات مجالس الإدارة من جرعات التدريب المتخصص لممارسة مسئولياتهم في إدارة أموال المساهمين أعضاء الجمعية العامة، من الأهمية بمكان، نظرا لأن فصل الإدارة عن الملكية، قد أضاف مسئولية جسيمة إلى ممثلي المساهمين في اختيار وتوجيه وتقييم وإثابة الإدارة التنفيذية المتخصصة بالإضافة إلى المهام التقليدية الأخرى لتحقيق أغراض الشركة.

وبالتالي فإن مسئولية تقدير الاحتياجات التدريبية لهذا الغرض والترويج لها وتقديمها، قد أصبح مهمة ملحة لمسئول التدريب وإدارة تنمية القوى البشرية.

# الفصل الخامس
# كفاءة نظام الإدارة الرشيدة في الشركات العاملة

تعريف الإدارة الرشيدة (الحوكمة) :

يقصد بالإدارة الرشيدة للشركات ( القواعد والنظم و الإجراءات التي تحقق وتؤمن أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها وتطبق هذه القواعد في المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في الأسواق وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة.

أهمية قواعد الإدارة الرشيدة:

بالنسبة للشركات:

تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلال تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعى مصلحة المساهمين.

تؤدى إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجدب استثمارات قاعدة عريضة من المستثمرين ( خاصة المستثمرين الأجانب ) لتمويل المشاريع، فإذا كانت الشركات

لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية. يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلى وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

تحظى الشركات التي تطبق قواعد الإدارة الرشيدة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم . ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الإدارة الرشيدة جيداً، قد يقوموا بتفكير جيداً قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدى إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

تعتبر هذه المبادئ بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل الجهات الرقابية على سوق رأس المال و أعضاء مجلس إدارة الشركات والإدارة التنفيذية للشركات وتتلخص في الأتي:

بالنسبة للمساهمين:

تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت ، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

المبادئ التي تقوم عليها قواعد الإدارة الرشيدة:

حماية حقوق المساهمين.

المعاملة المتساوية لجميع المساهمين.

حماية حقوق أصحاب المصالح أو المتعاملين مع الشركة (مثل البنوك، الدائنين، الموردين.....الخ.

الإفصاح والشفافية بدقة وفي الوقت المناسب.

تحديد مسئوليات مجلس الإدارة.

تعتبر هذه المبادئ بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال و أعضاء مجلس إدارة الشركات والإدارة التنفيذية للشركات.

حقوق المساهمين:

تثبت للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم ، بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام السوق ولوائحه التنفيذية.

تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم علي المعلومات.

يجب أن يتضمن النظام الأساسي للشركة ضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم بتوفير معلومات وافية ودقيقة ولا يجوز التميز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات.

حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العمومية:ـ

تنعقد الجمعية العمومية بدعوة من مجلس الإدارة ، كما يلتزم المجلس بالانعقاد إذا طلب ذلك المراجع الخارجي أو عدد من المساهمين تمثل ملكيتهم خمس رأس المال كما يحق لها الانعقاد مرة علي الأقل في السنة خلال الأربعة أشهر التالية لانتهاء السنة المالية ، ولابد أن يتم نشر الإعلان عن موعد ومكان وجدول أعمال انعقاد الجمعية قبل الموعد بعشرة أيام ونشرة الدعوة في موقع السوق وموقع الشركة الالكتروني.

كما يجب العمل علي تيسير مشاركة أكبر عدد من المساهمين وذلك باختيار الوقت والمكان الملائمين وأن تكون الموضوعات المدرجة يرغبها المساهمون ويتم مناقشة هذه المواضيع وتوجيه الأسئلة وإجابتهم تكون بالقدر الذي لا يعرض مصلحة الشركة للضرر.

ويجب تمكين المساهمين من الاطلاع علي محضر الاجتماع بنشره في الصحف ونشرة السوق كما يتم أعلام السوق بنتائج الجمعية العمومية فور انتهائها.

حقوق التصويت:

يعد التصويت حقا أساسيا للمساهم لا يمكن إلغاؤه بل يجب علي الشركة تسهيل ممارستهم لهذا الحق ويجوز إتباع أسلوب تقسيم الأصوات عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العمومية وللمساهم أن يوكل عنه كتابة مساهم أخر لحضور اجتماع الجمعية العمومية.

كما يجب علي ممثلي الأشخاص الاعتبارية الإفصاح عن سياساتهم في التصويت
.حقوق المساهمين في أرباح الأسهم:

يجب علي مجلس الإدارة أن يضع سياسة واضحة بشان توزيع الأرباح بما يحقق مصالح كل من المساهمين والشركة ، والجمعية العمومية تحدد الأرباح والتاريخ المقترح التوزيع فيه ونهاية الحق في التوزيع.

الإفصاح والشفافية:

على الشركة أن تضع سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمته الإشرافية بشكل مكتوب وفقاً للنظام الذي يحدده السوق.

الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة:

إضافة إلي ما ورد في قواعد التسجيل والإدراج يجب أن يحوي تقرير مجلس الإدارة علي ما تم تطبيقه من أحكام وأسماء الشركات وتصنيف أعضائه ومختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة وبيان المكافآت وأي عقوبة أو جزاء أو قيد مفروض علي الشركة بالإضافة إلي نتائج المراجعة السنوية.

مجلس الإدارة:

تتضمن مهام مجلس الإدارة اعتماد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف علي تنفيذها كما تضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية ووضع نظام خاص بالشركة ووضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية

في مجلس الإدارة كما تضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم.

مسؤوليات مجلس الإدارة:

يتولي مجلس إدارة الشركة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارتها وتظل المسؤولية النهائية للشركة على المجلس وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة لابد أن تكون بوضوح في النظام الأساسي للشركة. كما يجب أن يؤدي المجلس مهامه بحسن نية بما يحقق مصلحة الشركة عموماً.ويجب علي المجلس التأكد من توفير الشركة معلومات وافية عن أعضائها.

ولا يجوز لمجلس الإدارة بيع أو رهن أو إبراء مديني الشركة من التزاماتهم إلا إذا كان مصرحا بذلك في نظام الشركة.

تكوين مجلس الإدارة:

يحدد النظام الأساسي للشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة وكيفية انتهاء عضويتهم وتحدده الجمعية وفقاً للمدة المنصوص عليها في النظام الأساسي للشركة ويجوز لها عزل جميع الأعضاء أو بعضهم في كل وقت كما يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين و أن لا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من ثلاث شركات في آن واحد.

لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها:

ينبغي تشكيل عدد من اللجان حسب حاجة الشركة ويجب أن تودي مهامها علي أكمل وجه وتلتزم بتبليغ مجلس الإدارة بما تقوم به أو تتوصل إليه بشفافية مطلقة.

كما يجب تعين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان المعنية بالمهمات التي قد ينجم عنها حالات تعارض.

لجنة المراجعة:-

يشكل مجلس الإدارة لجنة من أعضائه غير التنفيذيين، ويصدر مجلس أدارة الشركة بناء علي اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة وتشمل مهامها الإشراف علي إدارة المراجعة الداخلية ودراسة نظام الرقابة الداخلية ودراسة السياسات المحاسبية وغيرها من المهام.

لجان فحص الترشيحات:

يشكل مجلس الإدارة هذه اللجنة وتصدر الجمعية العمومية للشركة بناء علي اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء اللجنة وتشمل مهامها التوصية للجمعية العمومية بالترشيح لعضوية المجلس ومراجعة هيكل مجلس الإدارة وغيرها من المهام.

اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال:

علي أعضاء مجلس الإدارة تخصيص وقت كاف للاطلاع بمسؤولياتهم بما في ذلك التحضير لاجتماعات المجلس واللجان الدائمة والمؤقتة ويقر مجلس الإدارة جدول الأعمال في حالة انعقاده.كما يجب أن يقوم المجلس بتوثيق اجتماعاته بما فيها عمليات التصويت التي تمت وتبويبها وحفظها بحيث يسهل الرجوع إليها.

مكافآت أعضاء مجلس الإدارة:

تحدد الجمعية العمومية للشركات مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما تراه ملائما.

إدارة المراجعة الداخلية:

يجب أن يكون بالشركة نظام رقابة داخلية ويتولي إدارتها مسئول متفرغ لذلك يتبع مباشرة للإدارة العليا ويقدم المسئول تقريرا ربع سنوي إلي مجلس الإدارة والي لجنة المراقبة عن مدى التزام الشركة بأحكام القوانين والقواعد المنظمة لنشاطها.

تعارض المصالح:

يجب أن يكون للشركة نظام مكتوب لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين بشان تعارض المصالح ولابد أن تضع الشركة قواعد السلوك المهني وتعين نظاماً داخلياً لمراقبة تطبيقها وأن تختار من يتعامل معها بذات المستوي المهني والأخلاقي كما لا يجوز لرئيس أو أعضاء مجلس الإدارة أن يشتركوا في أي عمل من شانه منافسة الشركة.

لجنة المراقبة:

يجب أن يكون للشركة لجنة رقابة تعينها الجمعية العمومية و تكون لها كافة الحقوق وعليهم كافة الواجبات المنصوص عليها في القانون التجاري الليبي.ومن ثم تثبت اللجنة ما قامت به من تحقيقات وتحريات وتحقيقات في سجل خاص بلجنة المراقبة.

# الفصل السادس
# الحوكمة الإدارية للشركات والأخذ بنظام المراجعة

ظهرت في الآونة الأخيرة انهيارات في بعض الشركات العملاقة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية انهارت شركة انرون للطاقةEnron ، وشركة زيروكس Xeroxوشركة IBM ، وشركة WorldCom للاتصالات، بينما في أوروبا انهارت شركة Parmalate للأغذية في إيطاليا، وشركة Vivendi بفرنسا.

وقد أدى هذا إلى تداعيات كثيرة على مهنة المحاسبة والمراجعة، وترجع تلك الانهيارات إلى ضعف السياسات المحاسبية والتي تمكن المتلاعبين الذين تسببوا في تلك الانهيارات إلى استغلالها مما أدى إلى عواقب جسيمة لا يمكن إصلاح آثارها وبالتالي انعكست على الاقتصاد العالمي بشكل سلبي.

الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات الحديثة مثل لعبة الأرقام The Numbers Game، والمحاسبة المتعسفةAggressive Accounting ، والتقارير المالية الاحتياليةFraudulent Financial Reporting ، والمحاسبة الإبتكارية Creative Accounting ، وتخفيف تقلبات الدخل Income Smoothing، وإدارة الأرباح.Earnings Management

وبناءً على ذلك، تجدد الاهتمام بموضوع الغش والأخطاء في القوائم المالية من خلال اهتمام العديد من الهيئات بمحاولة مواجهة هذه الظاهرة وذلك من خلال

إصدار معيار المراجعة الدولي رقم (٢٤٠) ومعيار المراجعة رقم (٩٩) في الولايات المتحدة الأمريكية والخاص بمسئولية المراجع عن اكتشاف الغش، بالإضافة إلى استجابة الكونجرس الأمريكي لظاهرة الغش في القوائم المالية من خلال إصدار قانون (Sarbanes-Oxley, 2002) هذا إلى جانب زيادة الاهتمام بتطبيق فعاليات منظومة الرقابة على الشركات من خلال تطبيق حوكمة الشركات Corporate Governance.

بالإضافة إلى ما سبق، قامت لجنة معايير المحاسبة الدولية بإجراء تعديلات على معايير المحاسبة في عام ٢٠٠٥ بهدف تضييق نطاق البدائل المحاسبية المتاحة لتقييد قدرة الإدارة على المناورة والتلاعب في الدخل، من خلال إلغاء معظم المعالجات المحاسبية البديلة.

إن الحديث عن الغش والتلاعب في القوائم المالية موضوع يتجدد باستمرار مع الأحداث الكبرى، فقد أثار انهيار شركة انرون وما تبعها فيما بعد من انهيار شركة ارثر اندرسون للمراجعة عدت تساؤلات على مستوى المهنة المحاسبية من أهمها كيف تم الانهيار؟ ولماذا؟ ومن المسئول؟ فضلا عن كون الشركتين تعملان في دولة متقدمة وفي بيئة محاسبية متطورة لما تملكه من معايير محاسبة ومراجعة متميزة.

الأمر الذي أدى إلى استخدام مفهوم حوكمة الشركات في مختلف المجالات العملية والعلمية والأكاديمية كمحاولة للسيطرة على أنواع المخالفات المختلفة وعدم الالتزام

بالقوانين واللوائح وكضمان لحقوق الأطراف المختلفة التي عادة لا يمكنها ممارسة أي نوع من أنواع الرقابة أو السيطرة على مصالحها وأصبح المستثمرين يواجهون صعوبة كبيرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية الهامة أكثر من ذي قبل فقد أدت العولمة إلى مضاعفة التعرض للمخاطر وسرعة في ظهور آثارها، كما أدت تلك المخالفات إلى اهتزاز الثقة في نزاهة من يعدون التقارير المالية وظهور حالة من عدم التيقن المالي على المستوى العالمي وأصبح الاختيار بين القرارات الاستثمارية سواء من حيث أماكن الاستثمار أو نوعيتها أمراً سيئا للغاية.

ونظراً لزيادة الاهتمام بتطبيق آليات حوكمة الشركات الجيدة فقد تعددت الأطراف المسئولة عن تطبيقها وذلك بحسب نظرة القائمين على تطبيق آليات حوكمة الشركات، ويتم عادة تحديد هذه الأطراف من خلال الهدف والنتائج المرجو تحقيقها من التطبيق.

تعريف الحوكمة:

تعرف حوكمة الشركات بأنها: "الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة".

مبادئ حوكمة الشركات:

تعرف مبادئ حوكمة الشركات كما ورد في دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية بأنها "القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل

حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها".

وثمة خمسة مبادئ أساسية في هذه الإطار يمكن تلخيصها فيما يلي:

حقوق المساهمين: يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات حقوق المساهمين، بينما تقوم الحكومة الضريبية بحماية حقوق الأطراف المختلفة داخل المنظومة الضريبية.

المعاملة المتكافئة للمساهمين:يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (أغلبية وأقلية، مساهمين محليين وأجانب).

دور أصحاب المصلحة:يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال الشركة، وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وأن يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك، ومن أهم أصحاب المصالح بالشركات هي الإدارة الضريبية والتي تهتم بالتأكد من صحة النتائج التي تفصح عنها القوائم المالية للشركات بهدف الحفاظ على حقوق الخزانة العامة.

الإفصاح والشفافية: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تقديم إفصاحات موثوقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة بشأن الشركة شاملاً الوضع المالي والأداء والملكية والرقابة بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركات وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومكافآتهم وعوامل المخاطرة الجوهرية المتوقعة وهياكل الحوكمة وسياساتها والمراجعة السنوية والدخول على المعلومات من جانب المستخدمين.

مسئوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجه الاستراتيجي للشركة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة، ومسئولية المجلس أمام الشركة والمساهمين، وعلى المجلس أن يحرص على الحصول على كل المعلومات وأن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية.. الخ، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر.. الخ، وكذلك ضمان أن النظم الملائمة للرقابة الداخلية قائمة. وخاصة نظم إدارة ومتابعة المخاطر والرقابة المالية والتوافق مع القوانين والإفصاح والاتصالات، وينبغي على المجلس أن يضع في اعتباره استخدام لجنة المراجعة (من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين)، وكذلك الدخول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي التوقيت المناسب، والاتصالات مع المديرين الأساسين والمراجع الداخلي واللجوء إلى المشورة الخارجية المستقلة.

ركائز حوكمة الشركات:

على الرغم من أن مفهوم حوكمة الشركات هو مفهوما رقابيا إلا أنه يرتكز بشكل أساسي على مبادئ وقواعد سلوكية وأخلاقية، حيث يعتبر الجانب السلوكي جانبا أصيلا في المفهوم الشامل للحوكمة باعتبار الجانب الرقابي تاريخيا كأحد الركائز الأصيلة التي يقوم عليها بنيان حوكمة الشركات وتم حديثا التركيز على الجانب السلوكي والأخلاقي، حيث أن السلوك الأخلاقي يجب أن يمثل ثقافة عامة في المنشأة وتوصيله إلى جميع الأفراد وأن تتضمن رسالة المنشأة معايير أخلاقية تعكس بيئة الثقافة التي تعمل فيها، كما أن القيم الأخلاقية هي التي يجب أن تقود

أو تحكم أنشطة المنشأة المختلفة، كما يجب أن تنعكس تلك القيم على نظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر.

السلوك الأخلاقي: ضرورة وجود نظام سلوكي أخلاقي قوي ويلقي مساندة من قيادة الشركة (مجلس الإدارة)

يتضمن مبادئ قيادية وأخلاقية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

فهم الثقافة الأخلاقية الموجودة في المنشأة.

توصيل وغرس أهمية المعايير الأخلاقية في الموظفين.

التركيز على مبدأ الثواب والعقاب.

القدرة الأخلاقية على مستوى المنشأة.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية وذلك للأسباب الآتية:

إن معظم حالات الفشل لازمتها حالات فشل أخلاقي على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

طبيعة ووظيفة مجلس الإدارة في حوكمة الشركات الفعالة تتطلب التقيد بالمعايير الأخلاقية.

يفترض في مجلس الإدارة أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية قبل مطالبة الآخرين بها.

يتطلب نجاح الأعمال أن يكون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مستوى عالي من السلوك الأخلاقي.

وتوجد ستة معايير يمكن وضعها ضمن إطار البيئة الأخلاقية للمديرين وهي:

الأمانة والشرف. -النزاهة. -الولاء.

الإحساس بالمسئولية.- العدالة في المعاملات.

المواطنة.

الرقابة والمساءلة: يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المنشأة والمجتمع من أهم ركائز حوكمة الشركات الجيدة ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة وبالتالي فهو يعزز المناخ الأخلاقي الذي يعمل بمجلس الإدارة من خلال الإحساس بالمسئولية.

إن إحساس مجلس الإدارة بالمساءلة والمسئولية عن نجاح المنشأة سوف يؤدي إلى الحاجة إلى الاعتراف بالمخاطر المختلفة وضمان فعالية عملية إدارة هذه المخاطر ضمن الثقافة العامة للمنشأة. حيث ساهمت التطورات الاقتصادية والمالية والمعلوماتية والقانونية في ظهور أنواع وأشكال مختلفة من المخاطر مثل مخاطر التشغيل، مخاطر قانونية، مخاطر ائتمانية، مخاطر نظم معلومات، مخاطر بيئية... مخاطر استمرارية المشروع.

ويرى معهد المحاسبين الإداريين القانونيين أن حوكمة الشركات الجيدة تعمل على تخفيض المخاطر. حيث أشار البعض إلى أدوار الأطراف المشتركة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من خلال الجدول التالي:

أدوار الأطراف المختلفة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر

| | | سئوليات ـارة مخاطر | لأدوار الأساسية في الحوكمة |
|---|---|---|---|
| | جلس الإدارة | ` يوجد | فويض سلطات التوجه والإشراف إلي الإدارة تنفيذية. |
| | لإدارة التنفيذية | رجد | |
| | مسئولين عن مخاطر | رجد | عليها المسئولية الأساسية في عملية إدارة مخاطر أو تفويض سلطات إدارة المخاطر مسئولين عن المخاطر. |
| | مراجعين داخليين الخارجين | ` يوجد | التقرير عن نتائج عملية إدارة المخاطر إلى جلس الإدارة. قييم عملية حوكمة الشركات والتقرير عن ذلك ى الإدارة التنفيذية قديم تأكيد مستقل وموضوعي عن الإدارة تنفيذية ومجلس الإدارة عن فعالية عمليات رقابة، وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات. |

**إدارة المخاطر:** تمثل نظم الرقابة أحد آليات التعامل مع المخاطر حيث أن نظم الرقابة هي أحد وسائل تخفيض المخاطر وعليه يجب تصميم نظم رقابة كافية وملائمة. كافية لحجم المخاطر وملائمة لنوع المخاطر.

لذا يرى معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة وايرلندا أن أحد الأساليب الإيجابية للحد من المخاطر هو نظام الرقابة. ويعتبر إطار الرقابة الوارد في تقرير لجنة [1] (COSO,1992) هو الإطار الأكثر قبولا من قبل الهيئات المهنية ومنشآت الأعمال في مواجهة وتقييم المخاطر حيث **يتضمن خمس عناصر رئيسية للتعامل مع إدارة المخاطر ونظم الرقابة هي:**

بيئة الرقابة: وتتضمن النزاهة والقيم الأخلاقية، فلسفة الإدارة، كفاءة الموظفين.

تقييم المخاطر: ويتضمن عملية تحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بتحقيق أهداف المنشأة وكيفية إدارة هذه المخاطر.

أنشطة الرقابة: ويتضمن السياسات والإجراءات الضرورية لمواجهة المخاطر.

الاتصال والمعلومات: ويتضمن وجود نظام للمعلومات يعمل بكفاءة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر من داخل المنشأة ومن خارجها وتوصيلها إلى متخذي القرار.

المتابعة: وتتضمن عملية تقييم جودة أداء وصلاحية نظم الرقابة وتحديثه باستمرار لمواجهة المخاطر المتجددة.

كما يمثل إطار لجنة (COSO, 2004) عن إدارة المخاطر على مستوى المنشأة بعنوان "إدارة المخاطر في المنشأة – إطار متكامل" أحد الأدوات الحديثة في مجال تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر وقد تضمن ثمانية عناصر لعملية إدارة المخاطر هي:

البيئة الداخلية.– وضع الأهداف. – تحديد الحدث.

تقييم المخاطر. –الاستجابة للمخاطر.

أنشطة الرقابة. –توصيل المعلومات. –المتابعة.

لا تقتصر إدارة المخاطر على تحسين عملية حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة المنشأة على المنافسة والمحافظة على حصتها في السوق وقدرتها على النمو والتطور، أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر وحوكمة الشركات هي:

**الثقافة:** توصيل قيم وأهداف المنشأة في شكل رسالة للموظفين وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية.

**القيادة:** تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالمنشأة.

**التوحد:** إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات المنشأة.

النظام: توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر على مستوى المنشأة.

الهياكل: التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة وأدوار قوية إلى أطراف أخرى في المنشأة مع خطوط اتصال ملائمة.

أهم القوانين والمواثيق والتقارير المتعلقة بحوكمة الشركات:

| | مواثيق والتقارير | دولة | نة لإصدار |
|---|---|---|---|
| | رير لجنة Treadway تقرير اللجنة الوطنية عن تقارير المالية الاحتيالية | ولايات متحدة | ١٩٨ |
| | رير لجنة Blue Ribbon بعنوان توصيات تحسين عالية لجنة المراجعة. | ولايات متحدة | ١٩٩ |
| | رير لجنة COSO بعنوان "الرقابة الداخلية إطار تكامل" | ولايات متحدة | ١٩٩ |
| | انون Sarbhanes- Oxely | ولايات متحدة | ٢٠٠ |
| | رير لجنة COSO بعنوان "إدارة المخاطر- إطار تكامل" | ولايات متحدة | ٢٠٠ |
| | رير لجنة Cadbury بعنوان الجوانب المالية لحوكمة شركات. | مملكة متحدة | ١٩٩ |
| | رير لجنة Rutteman بعنوان الرقابة الداخلية والتقارير مالية | مملكة متحدة | ١٩٩ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | قرير لجنة Hampel بعنوان التقرير النهائي للجنة حوكمة الشركات. | مملكة متحدة | ١٩٩٨ |
| | قرير لجنة Turnball بعنوان الرقابة الداخلية: دليل مديرين في الميثاق الموحد. | مملكة متحدة | ١٩٩٩ |
| ١ | قرير لجنة Smith بعنوان دليل الميثاق الموحد للجنة مراجعة. | مملكة متحدة | ٢٠٠ |
| ١ | The Combind Code الميثاق الموحد | مملكة متحدة | ٢٠٠ |
| ١ | قرير لجنة Higgs بعنوان فحص دور وفعالية المديريين غير التنفيذيين. | مملكة متحدة | ٢٠٠ |
| ١ | قرير لجنة King Report | جنوب أفريقيا | ١٩٩ ٢٠٠ |
| ١ | قرير لجنة Dey بعنوان إرشادات لتحقيق حوكمة الشركات. | كندا | ١٩٩ ٢٠٠ |
| ١ | قرير لجنة Vienot. | فرنسا | ١٩٩ |
| ١ | ميثاق حوكمة الشركات الألمانية | ألمانيا | ٢٠٠ |

٥- أهمية حوكمة الشركات

| | |
|---|---|
| أهمية حوكمة الشركات | - محاربة الفساد |
| | - ضمان النزاهة والحيادة |
| | - تحقيق السلامة الصحة |
| | - تحقيق الاستقامة ومنع لانحراف |
| | - تقليل الأخطاء القصور |
| | - تحقيق فاعلية المراجعة داخلية |
| | - تحقيق فاعلية المراجعة خارجية. |

دور الأطراف المختلفة في حوكمة الشركات:

ونظراً لكون مفهوم حوكمة الشركات مفهوم رقابي فقد تطلب تطبيقها بشكل جيد ضرورة وجود أطراف مختلفة رقابية تساعد في ضمان قيام باقي الأطراف بمهامها ومساءلتها عند القصور في تنفيذ واجباتها.

دور المراجع الخارجي في حوكمة الشركات

نظراً لكون المراجع الخارجي أحد الأطراف الرئيسية في حوكمة الشركات وهي مفهوم رقابي في الأصل فمن الطبيعي أن يكون له دور هام في تحقيق أهدافها. إن الدور الرئيسي للمراجع الخارجي هو إبداء الرأي في التقارير المالية التي تم إعدادها من قبل الإدارة وفقا لمعايير المحاسبة وعما إذا كانت تلك التقارير تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها.

كما يعتبر دور المراجع الخارجي أساساً في أي عملية حوكمة حيث نصت جميع المواثيق التي تناولت مكونات عملية حوكمة الشركات إلى اعتبار المراجع الخارجي أحد أركان أي عملية حوكمة، ويتمثل الدور الأصيل للمراجع الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية كأحد عناصر دوره في الحوكمة، كما ارتبطت المراجعة الخارجية بأداء خدمات غير المراجعة والتي دار حولها جدلاً كبيراً حول تأثيرها على استقلالية المراجع الخارجي، كما يدور حولها جدلا الآن في تأثيرها على دوره في عملية حوكمة الشركات ومع تطور أنشطة المنشآت وخاصة البنوك وظهور عمليات إدارة المخاطر أصبح المراجع الخارجي ووفقاً للمعايير المهنية أثناء تأديته لعملية المراجعة ملزما بتقييم عملية إدارة المخاطر، كما أصبح مطلوبا منه في مصر تقديم تقريراً عن مراجعة تقرير الإدارة عن مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

**دور المراجع الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية**

إن إعداد التقارير المالية مسئولية إدارة المنشأة ومسئولية المراجع إبداء الرأي المهني المحايد عن مدى عدالة عرض هذه التقارير للمركز المالي للمنشأة حيث ارتبطت وظيفة المراجعة الخارجية منذ بداية ظهورها إلى الآن بإعطاء الثقة والمصداقية للتقارير المالية التي تعدها الإدارة.

وقد مرت عملية تطور إعطاء الرأي في القوائم المالية بعدة مراحل كان دور المراجع في البداية أداء عملية مراجعة كاملة لجميع العمليات بنسبة ١٠٠% ومع تطور ونمو حجم الأعمال وزيادة حجم العمليات ودرجة تعقدها تم الانتقال إلى تطبيق أسلوب العينات حيث أصبح مطلوب من المراجع أن يعطي رأيا في التقارير المالية ككل بناء على نتائج فحص عينة المراجعة وليس فحص جميع عمليات المنشأة وذلك بنسبة ثقة معينة، وأصبح على المراجع أن يقبل مستوى معين من عدم التأكد (مخاطر المراجعة).

دور المراجع الخارجي في تقييم عملية إدارة المخاطر

تقع مسئولية وضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر على عاتق مجلس إدارة الشركة، حيث أوضح تقرير كينج أن مجلس الإدارة مسئول عن عملية إدارة المخاطر بشكل عام وأيضا عن صياغته رأيه عن فعالية تلك العملية والإدارة التنفيذية مسئولة أمام مجلس الإدارة عن تصميم وتطبيق ومتابعة إدارة المخاطر ودمجها في الأنشطة اليومية للمنشأة.

لذلك ليس للمراجع أي دور في عملية تصميم ووضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر حيث تمنع معايير المراجعة المراجع من تحمل أي مسئوليات عن إدارة المخاطر، وينحصر دوره في عملية تقييم سياسات وإجراءات ونظم إدارة المخاطر ومدى كفايتها.

**دور المراجع في تقديم خدمات غير المراجعة:**

إن المعايير المهنية لم تكن تمنع تقديم مثل هذه الخدمات وتعددت أراء الباحثين حول مدى تقديم هذه الخدمات على استقلالية المراجع.

وبعد حدوث حالات الفشل في عمليات المراجعة مع أرثر أدرسون صدر قانون Sarabanes Oxyle عام ٢٠٠٢م في الولايات المتحدة وتم منع المراجع الخارجي من تقديم خدمات غير المراجعة لعميل المراجعة مما قد يوحي بأثر تقديم هذه الخدمات على استقلالية المراجع الخارجي في حين نص القسم 202 B:1 من قانون Sarabanes Oxyle أن نسبة ٥% من أتعاب المراجعة تعتبر حداً أقصى لقيمة خدمات غير المراجعة.

دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات:

يعتبر المراجع الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور متميز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه إلا أنه إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني فإن ذلك سوف يساهم في تحقيق التوازن بين

أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات وعلى الرغم من وجود المراجع الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للبنك إلا أن دوره في حوكمة الشركات قد يتطلب وجود اتصال مع أطراف خارجية في بعض الحالات الضرورية وهذا يتطلب درجة أعلى من المهنية (الحرفية) في عمله ومحاولة تحقيق الحماية له.

يمثل دور لجنة المراجعة في الرقابة والإشراف على نظم الرقابة وإدارة المراجعة الداخلية والاتصال مع المراجع الخارجي محورا هاما لتطبيق آليات حوكمة الشركات حيث يمكن هذه العلاقات لجنة المراجعة من الإلمام بالأدوار المختلفة لتلك الأطراف مما ينعكس على ضرورة ضمان قيام هذه الأطراف لأدوارها بفاعلية وحمايتها عند نشوب أي خلاف بينهما وبين الإدارة التنفيذية وتشكيلها من أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين يضمن لها سرعة الاتصال بالمجلس وعرض المشكلات المتعلقة بتطبيق حوكمة الشركات.

وقد ازداد الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لحدوث كثير من حالات الفشل والتعثر الناتجة عن ضعف نظم الرقابة وسوء التعامل مع المخاطر وعدم الالتزام بالإفصاح الكافي عنهما من قبل منشآت الأعمال.

دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات:

ظهرت فكرة لجنة المراجعة في الولايات المتحدة بعد الهزات المالية الناتجة عن التلاعب في التقارير المالية لشركة Robbins&Mckesson والتي أسفرت عن قيام كل من بورصة نيويورك (NYSE) وهيئة سوق المال الأمريكية (SEC)

بالتوصية بضرورة إنشاء لجنة بالشركات المسجلة بها مكونة من عدد من الأعضاء غير التنفيذية تكون مهمتها تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه وذلك كمحاولة لزيادة استقلاليته عند إبداء الرأي في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وفي عام ١٩٦٧م أوصى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) جميع الشركات العامة بضرورة إنشاء لجنة للمراجعة وفي عام ١٩٧٢م أصدرت هيئة سوق المال الأمريكية (SEC) توصيات بإنشاء لجنة للمراجعة وفي عام ١٩٧٨ ألزمت بورصة نيويورك جميع الشركات المسجلة بها بضرورة تكوين لجنة مراجعة.

ثم انتشرت فكرة تكوين لجنة للمراجعة من أعضاء مجالس إدارة الشركات غير التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية على نطاق واسع منذ أواخر السبعينات نتيجة للتوصيات والضغوط التي مارستها هيئات سوق المال والبورصات والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على مجالس إدارة الشركات المساهمة.

وفي مصر عام ٢٠٠٢م صدر قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال الخاص بقواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية حيث أوجبت المادة (٧) كل شركة مقيد لها أوراق مالية بجداول البورصة بتكوين لجنة للمراجعة (الهيئة العامة لسوق المال ٢٠٠٢م) وفي عام ٢٠٠٣م صدر قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣م حيث ألزمت المادة ٨٢ من القانون كل بنك على تشكيل لجنة للمراجعة وأوضحت المادة ٢٧ من اللائحة التنفيذية للقانون اختصاصات اللجنة وفي أكتوبر ٢٠٠٥م أصدر مركز المديرين دليل قواعد

ومعايير حوكمة الشركات وأوضح البند (٦) من الدليل تشكيل لجنة المراجعة ومهامها.

وهناك أكثر من تعريف للجنة المراجعة حيث عرفها Spira بأنها لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يقومون بالإشراف على كيفية الرقابة والتقرير عن أداء النشاط وعرفها (Bratiotta) بأنها لجنة من أعضاء مجلس الإدارة تتمثل مسئولياتهم في فحص ومراجعة التقارير المالية السنوية وتعمل بصفة عامة كحلقة وصل بين المراجع الخارجي ومحاسبي الإدارة وقد تتضمن أنشطتها التأكد من عملية تعيين المراجعين ويرى (Jenny and Jean, 2002) أن وجود لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية وقواعد السلوك الأخلاقية ذو أثر في تطبيق آليات حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية وعملية المراجعة وتعتبر المراجعة من آليات حوكمة الشركات ويذكر (Spencer, 2003) أن نجاح حوكمة الشركات يعتمد على نجاح المراجعة حيث يؤدي الفشل في العضوية أو التشكيل أو الدور إلى إحداث فجوة في حوكمة الشركات والنظام الموضوع لها.

أهمية لجنة المراجعة:

نتيجة لحالات الفشل والتعثر التي تعرضت لها العديد من المنشآت والتي أظهرت القصور الواضح في أداء مجالس إدارة الشركات وانفراد بعض أعضاء مجالس الإدارة أو العضو المنتدب بجميع المسئوليات والصلاحيات في إدارة هذه الشركات الذي كان من نتاجها زيادة الضغوط على المراجعين الخارجيين من قبل الإدارة

التنفيذية بتبني وجهة نظرها من ناحية وجعلت دور المراجع الداخلي محصورا في المراجعة المالية والمحاسبية من ناحية أخرى وعليه فإن لجنة المراجعة بإمكانها أن تكون أداة خارجية فعالة نظرا لطبيعة تكوينها من أعضاء غير تنفيذية ودورها الإشرافي على الإدارة التنفيذية من خلال الرقابة على أدائها كما أن طبيعة تناولها وتعاملها مع الموضوعات والمشاكل التي تطرح عليها تتم بطريقة موضوعية وأسلوب متعمق يختلف إلى حد كبير عن طريقة تناولها ومناقشتها في مجالس إدارة الشركات فلجنة المراجعة تمثل خط الدفاع الأول لمنع وقوع المخالفات الإنفراد بالسلطة من قبل الإدارة التنفيذية حيث تساعد مجلس الإدارة في تنفيذ مسئولياته الرقابية بكفاءة أكبر وذلك عن طريق الإشراف على نظم الرقابة الداخلية وتحسين وسائل الاتصال مع المراجعين الخارجيين.

تشكيل لجنة المراجعة:

نصت المادة (٨٢) من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد على تشكل في كل بنك لجنة داخلية للمراجعة من ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يختارهم المجلس وهي لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة وتجتمع مرة كل ربع سنة ويحضر اجتماعاتها المراجعون الخارجيون و الداخليون إذا لزم الأمر كما نصت قواعد القيد بالبورصة على: يجب أن يكون لكل شركة مقيدة بجداول البورصة لجنة للمراجعة يختارها مجلس إدارة الشركة لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة من المشهود لها بالكفاءة والخبرة في مجال عمل الشركة من أعضاء مجلس

الإدارة غير التنفيذيين وبرئاسة أحدهم وإذا لم يتوافر لدى الشركة عدد كاف منهم يتم استكمال عضوية اللجنة من ذو الخبرة وتقوم اللجنة بأعمالها بصفة مستقلة عن إدارة الشركة.

كما أن هناك تداخل في مفهوم تشكيل لجنة المراجعة من أعضاء غير تنفيذيين ومن خارج الشركة ومستقلين وغير مرتبطين حيث يرى الباحث أنها وإن دلت في شكلها على معنى مترادف إلا أنـها كمصطلحات تحمل معاني مختلفة فعضو لجنة المراجعة قد يكون:

عضوا بمجلس الإدارة ومن غير المساهمين.

عضو من خارج مجلس الإدارة ومن المساهمين.

عضوا بمجلس الإدارة ومن المساهمين.

عضوا من خارج المجلس ومن خارج المساهمين أي الشركة بصفة عامة غير مرتبط.

اختصاصات لجنة المراجعة

نظرا لأهمية التي تمثلها لجنة المراجعة في بيئة الأعمال اليوم وبعد التطورات الحديثة في أسواق المال تنوعت اختصاصات لجنة المراجعة وحسب ما يري البعض فإن هذه الاختصاصات يمكن تصنيفها في المجالات الآتية:

دعم عملية المراجعة الخارجية وتفعيل استقلاليتها.

المشاركة في أعمال المراجعة الداخلية ونظم الرقابة الداخلية

الإشراف على إعداد التقارير المالية.

المشاركة في عمليات إدارة المخاطر

# الفصل السابع
# دور الإدارة الرشيدة في زيادة الاستثمارات الأجنبية

أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول كثير من دول العالم إلى مفهوم الاقتصاد الحر، إلى فتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها مما له من أثر في خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات وفي نفس الوقت أدت هذه العوامل إلى تعرض الشركات إلى المنافسة الشرسة وإلى قدر كبير من التذبذبات الرأسمالية، وقد أصبحت الشركات الوطنية تعلم أنه لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب المنافسة الشرسة فأنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية، وأصبح عدم القدرة على جذب هذه المستويات من رأس المال يهدد وجود تلك الشركات، بل وقد يمتد الأثر سلبا على اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات فعدم كفاية رأس المال يعمل على محو القدرة التنافسية للشركات وتقليص فرص العمل فالشركات التي لا تتمكن من زيادة رأسمالها عن طريق جذب الاستثمارات إليها سوف تتحول إلى مجرد شركات تابعة للشركات العالمية متعددة الجنسيات بل وأكثر من ذلك قد تواجه تلك الشركات خطر خروجها خارج الأسواق العالمية.

ومن ناحية أخرى أدت الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة والتي فجرها الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة والفجوة الكبيرة بين

مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال متسمة بقدر كبير من الصعوبات حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن وخاصة المؤسسات الاستثمارية أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة كما أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن ويطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال أو الأساليب العلمية الرشيدة التي تدار من خلالها الشركات مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance وعلى هذا فأن المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها والتي تضمن مستوى معينا من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها والوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار في تلك الشركات.

وبالتالي أدت الانهيارات في العديد من البلدان حديثا إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس إدارة الشركات وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب

المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل وقد أصبح من الواضح تماما أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة.

وبناء على ما تقدم سوف يتم تناول هذا الموضوع من عدة محاور:

حوكمة الشركات ومهمات التنمية الوطنية.

الحوكمة في مواجهة الفساد المالي والإداري والمحاسبي.

أسس ومعايير الإصلاحات الاقتصادية الهيكلية.

دور الأسواق المالية والمصارف في ممارسات حوكمة الشركات.

أولاً: الحوكمة و إشكالية التنمية الاقتصادية

مفهوم حوكمة الشركات:

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وفيما يلي مجموعة من التعارف المتعلقة بهذا المفهوم:

هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي يتم عن طريقه إدارة الشركة والرقابة عليها.

هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتد يها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركات وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية،و حملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (لحملة السندات العمال،الدائنين،المواطنين).

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

التأكيد على أن الشركات يجب أنتدار لصالح المساهمين.

مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفقهي

كل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين.

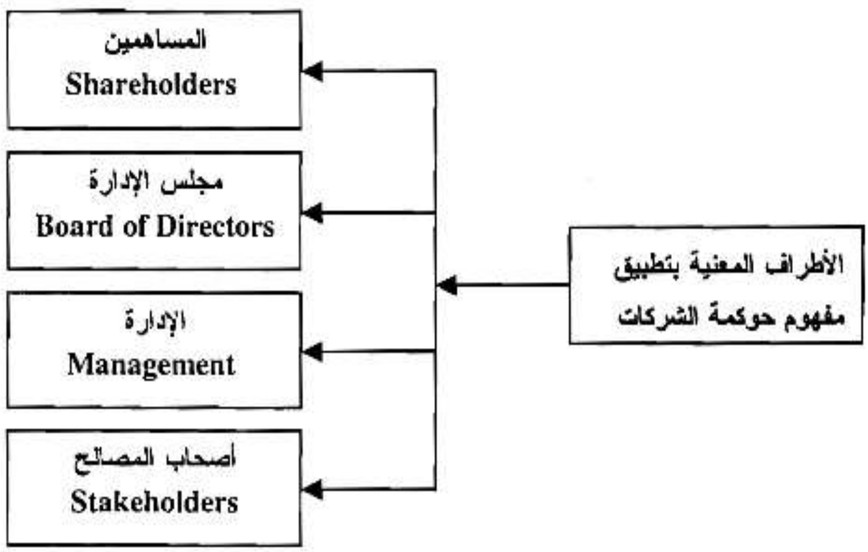
كما أنه على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف لمصطلح Corporate Governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" في محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجديدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية.

وباختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الأكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ومدى المسائلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين وتتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملائمة المالية وهي تتضمن بالإضافة إلى ما سبق التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التي يقوم بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها.

الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.




المساهمينShareholders : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

مجلس الإدارة Board of Directors : وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الإدارةManagement: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

أصحاب المصالح Stockholders : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

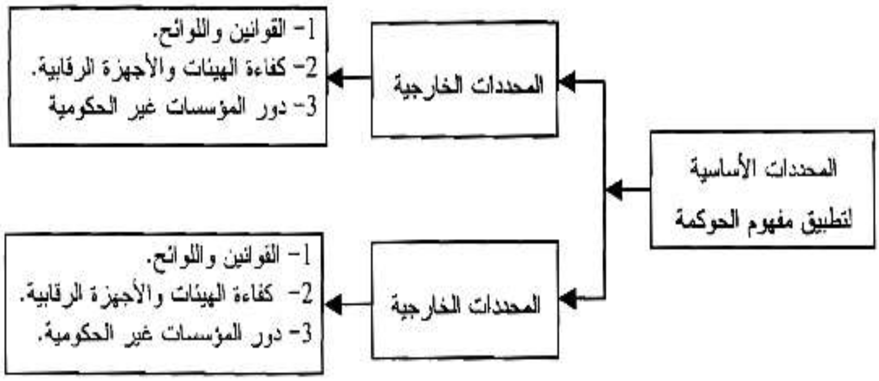
ويجب ملاحظة أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين

المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون نهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل بينما تعمل الحكومات على أنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعاً وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة:

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ويوضح الشكل التالي هذه المحددات وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فأن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه.

**المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة**




مفهوم الحوكمة في الدول النامية:

تحظى حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة والدول النامية والدول ذات الاقتصاديات الانتقالية حيث قامت جميعها بإصدار إرشادات لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وعلى الرغم من ذلك فأن الفضائح المالية وهروب رؤوس الأموال ما يزال يضرب الاقتصاديات في جميع أنحاء العالم ومن ثم فأن الإرشادات ينبغي النظر إليها باعتبارها مكونا واحدا من بين المكونات الضرورية وغير الكافية حتى الآن لإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات، ولكي يكون لإجراء حوكمة الشركات أثر محسوس يتطلب ذلك ما هو أكثر من مجرد نقل النماذج الجيدة لحوكمة الشركات والتي تعمل بصور طبية في الدول المتقدمة إلى الدول النامية إذ يجب توجيه اهتمام خاص نحو أنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية

والاقتصادية التي يجري وضعها وفقا للاحتياجات الخاصة لكل دولة والتي تعطي الشركات شيئا من القوة وإذا ما فشلت تلك الإرشادات أو الدساتير في تناول الموضوعات الرئيسية لحوكمة الشركات فإن التشريعات ذاتها مهما كانت درجة جودتها لن يكون في إمكانها تقديم الحلول المناسبة.

ولهذا السبب قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات كي تقوم بتقييم الإطار المؤسسي في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية وكذلك بالنسبة لإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) حتى يمكن تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال في جميع أرجاء العالم.

تأثير هيكل الملكية على مفهوم الحوكمة:

أن هيكل ملكية الشركات له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات وبصفة عامة هناك نوعان لهياكل ملكية الشركات هما الهيكل المركز (نظام الداخليين) والهيكل المشتت (نظام الخارجيين) وسوف نتعرض بشيء من التفصيل لكل منهما.

الهيكل المركز( نظام الداخليين)

حيث تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم "الداخلون" ومعظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل

ملكية مركزة ويقوم الداخلون في هياكل الإدارة المركز بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طرق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخليين عدداً قليلاً من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر وإذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فأن ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.

ومما لاشك فيه أن كل نظام من هياكل الملكية مزاياه وعيوبه ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به حيث تتمتع الشركة التي يتحكم فيها الداخليين بمزايا عددية منها أن الداخليين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة بالإضافة إلى أن الداخليين يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل ومن ناحية أخرى نجد أن نظام الداخليين يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات وإحداها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطؤا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهموا الأقلية بحقوقهم القانونية، ويحدث نفس الشيء عندما يكون مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما ويستخدمون هذه السلطة في التأثير على قدرات مجلس الإدارة

التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد وكذلك شراء منشآت منافسة بغرض وحيد وهو زيادة الحصة السوقية للشركة والقضاء على المنافسة والطريقة الأخرى هو إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ (بيع أصول الشركة لأفراد يقومون بتقليل قيمتها لأغراض خاصة بهم تحت ستار الخصخصة

أو التعرض لقيود السوق لعدم قيدها في سوق الأوراق المالية.

يتضح مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسئولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية فيها وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركات التي يسيطر عليها الداخليين وذلك بغرض حماية أصول الشركة وحقوق الأقلية.

الهيكل المشتت( نظام الخارجيين)

في ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك) يملك كل منهم عددا صغيراً من أسهم الشركة وعادة لا يكون هناك حافز لدق صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية ومن ثم يطلق عليهم الخارجيين ويشار إلى نظام الملكية المشتتة بنظم الخارجيين وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة في الشركات.

فالشركات في نظام الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين Non-Executive Directors في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين ويميل أعضاء المجلس إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقيم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة ونتيجة لهذا يعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فسادا وبالرغم من تلك المزايا فأن الهياكل ذات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف منها:

يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات.

تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد لا يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.

مما سبق يتضح لنا أن كلا من نظم الداخليين والخارجيين تحمل مخاطر في طياتها والغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل إلى أدنى حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات على مزيج من الضوابط الداخلية والخارجية.

أهمية الحوكمة:

حظيت حوكمة الشركات Corporate Governance بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حودث هذا الفشل الإداري والمالي تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور.

وعلى هذا فأن الشركات بل والدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية هذا وأصبح من الواضح تماما أن إدارة الشركات من خلال مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة بالإضافة إلى ذلك فأن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد وتدويل الاقتصاد والتطوير في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية وأيضا التحولات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة عدد المستثمرين زادت من الحاجة إلى قواعد حوكمة الشركات والتي يمكن من خلالها مساعدة الشركات والاقتصاد بشكل عام من جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة على المنافسة.

علاوة على ذلك أدت عولمة رأس المال وسهوله حركته بين الدول وتدفقه من البلدان التي توجد بها وفرة مالية إلى البلدان الأكثر افتقاراً إليها ضرورة الاتجاه نحو حماية رؤوس الأموال ومما هو جدير بالذكر أن عملية جذب مصادر رأس المال تتسم بقدر من كبير من التحديات وقد أصبح المستثمرون ومن بينهم المؤسسات الاستثمارية يوضحون أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج سوء الإدارة والفساد الإداري والمالي وما يترتب عليه من تفضيل مصالح من يقومون على إدارة الشركات على مصالح المستثمرين وأصبحوا قبل الالتزام بأي مستوى أو قدر من التمويل يطالبون بالأدلة والبراهين على أن الشركات تدار وفق أساليب إدارية سليمة بحيث تقلل من إمكانيات الفساد الإداري والمالي إلى أقل حد ممكن وكذلك يريد هؤلاء المستثمرون أن يتمكنوا من تحليل الاستثمارات الحالية والمحتملة وفقا لقوائم مالية تم إعدادها على أساس معايير ذات درجة عالية من الشفافية والوضوح والدقة ويجب أن نلاحظ أن هذا المطلب أصبح ليس قاصرا على الأسواق الدولية وإنما أصبح مطلبا للأسواق المحلية ولكافة الدول لكي تنمو وتزدهر وتصل إلى الأسواق العالمية ويتضح مما سبق أن المستثمرين يسعون إلى الشركات التي يتمتع بوجود هياكل سليمة للحوكمة بها وما يترتب على ذلك من وجود الشفافية والدقة في القوائم المالية التي تنشرها الشركات حتى يتمكن المستثمرون من اتخاذ القرارات السليمة بشأن استثماراتهم.

وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى كما توفر حوكمة

الشركات أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء فحوكمة الشركات الجيدة ينبغي أن توفر حوافز مناسبة وعادلة لمجلس الإدارة ولإدارة الشركة بغرض العمل على تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعالة ووجود نظام فعال لحوكمة الشركات في داخل كل شركة على حدة وفي الاقتصاد ككل إلى المساعدة على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عملاً اقتصاد السوق وما يترتب عليه من خفض لتكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعمل على تدعيم النمو الاقتصادي للدولة.

ومن ثم يتضح لنا مما سبق أن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات بل والدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي:

تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدولة.

رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.

جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

وباختصار أصبحت قواعد حوكمة الشركات في كافة أنحاء العالم أداة قوية لجذب الاستثمارات ولدفع عجلة التنمية على مستوى الدول حيث يؤدي الالتزام بمثل هذه القواعد إلى وجود سوق تمتاز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة على أداء مجالس إدارات الشركات والتي أصبحت نقطة البداية في تطبيق قواعد حوكمة الشركات حيث اهتمت العديد من الهيئات العلمية المعنية بوضع هذه القواعد بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين Non- Executive Directors داخل مجلس الإدارة.

ثانيا: الحوكمة في مواجهة الفساد المالي والإداري و المحاسبي:

أدت الانهيارات المالية والفضائح بالشركات العملاقة في العديد من دول العالم في الوقت الحالي والتي كان لها وما يزال الأثر المبالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك الشركات إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالشركات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح وهناك العديد يعتقدون أن الفساد المالي والإداري مقترن بالنظم الاشتراكية وحدها حيث تمتلك الدولة الشركات وبالتالي تكون مرتعا خصباً للانحرافات الإدارية

والسرقات المالية حيث يقوم المديرون باستغلال مناصبهم من أجل أهداف لا علاقة لها بأن تربح الشركات أو تخسر مادامت الدولة هي المالك الوحيد القادر على تعويض الخسائر وتغطية السرقات بل وربما التستر على الفساد في بعض الأحيان والمواقف ولكن الأمور اختلفت تماما في الوقت الحالي حيث اتجهت العديد من دول العالم إلى مفهوم الاقتصاد الحر الذي يركز على دور القطاع الخاص وتقليص الدور الذي يلعبه القطاع العام مما أدى إلى قيام الدول بإجراء برامج الخصخصة بها إلا أنه في ظل الاقتصاد الحر ومع أعمال وقوانين السوق فأن الفساد يظل ظاهرة مستمرة يتفاوت حجمها بين دولة وأخرى بل وربما بين قطاع وآخر داخل الدولة الواحدة لذلك ظهرت مفردات جديدة مثل حوكمة الشركات والتي تعني المزيد من التدخل والإشراف من جانب المساهمين والجمعيات العمومية على مجالس الإدارة وأجهزتها التنفيذية.

وتعني كلمة "الفساد" حسب تعريفها في سوء استعمال أو استخدام المنصب أو السلطة للحصول على أو إعطاء ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين أو على حساب القواعد أو اللوائح القائمة وأن قدرة الدول على مكافحة الفساد قد تأتي من خلال نوعين من الأساليب الأول يتعلق بوجود أجهزة رقابية يجري الاعتماد عليها في رصد نتائج الفساد وكشفها بينما يتعلق الثاني باعتماد الدول على توسيع مساحة المشاركة في النشاط الخاص وتمكين الجمعيات العمومية من ممارسة دور ناجح يضع مجالس إدارة الشركات في موضع مسائلة عند اللزوم والعمل على إلزام الشركات بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بها وما

يرتبط بذلك من قيام الدول بإصدار العديد من التشريعات والقوانين على اعتبار أن موضوع الحوكمة يعتمد على عدد من القوانين منها (قانون سوق المال وقانون الإيداع المركزي وكذلك قانون الشركات) ويترتب على ذلك أن يكون الإطار القانوني للدولة هو الذي يحمي النشاط الاقتصادي بها ويضمن الجدية ويضرب مظاهر الاستغلال والفساد ولا نتجاهل العوامل التعليمية والثقافية والإعلامية لأنها تخلق النواحي السلوكية القادرة على كشف وسائل الفساد ومحاربته.

السلطة والثروة:

أن الذين قالوا أن " التزاوج بين السلطة والثروة يولد الفساد" كانوا على حق لأن كثيرا من النظم السياسية خصوصاً في دول العالم الثالث قد اعتمدت على أساليب تخرج عن نطاق دورها ومارست تأثيرا قوياً على دوائر المال والاقتصاد ورجال الأعمال وأصحاب الثروة حتى أصبح ذلك الارتباط أو التزاوج يمثل مصدر خطر كبير لأن المنافع المتبادلة تجعل رجال السلطة يقومون بحماية رجال الأعمال حيث يقدمون لهم الدعم المالي وهذا يوضح صوره الفساد المزدوج في الحياة السياسية والحياة الاقتصادية معاً مما يؤدي إلى قيام أصحاب السلطة والحاصلين على الدعم دورا يساعد على الاحتكار ويحمي الفساد وينهب ويستنزف إمكانيات المشروعات الاقتصادية وأرباح أو عوائد الشركات التجارية.

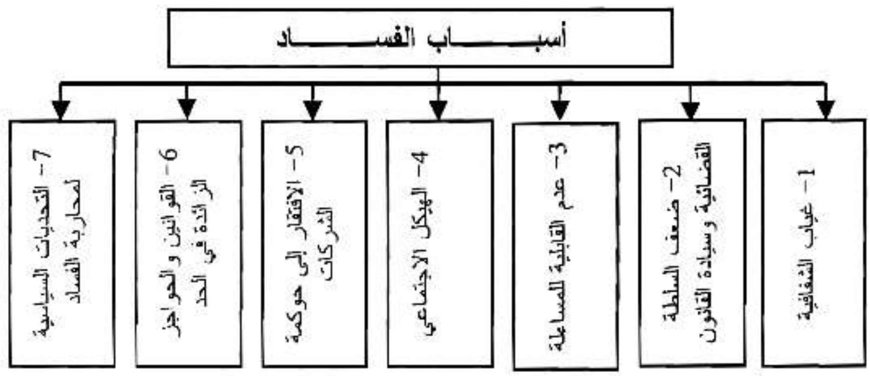
التحول الاقتصادي والفساد:

حيث عادت المجتمعات الانتقالية من ظاهرة تفشي الفساد بسبب غياب الرؤية وتداخل القضايا فهناك دول لم يحسم أمورها وظل نظامها الاقتصادي يتأرجح بين التخطيط المركزي وبين آليات السوق الحر وهذه الدول ضرب فيها الفساد بشدة بسبب السياسات والقوانين في كل من النظام الضريبي والنظام الجمركي إلى أخره فالسياسات والقوانين التي تستخدم في ظل الاقتصاد المركزي لا يمكن أن تستخدم في ظل الاقتصاد الحر كذلك التحول الاجتماعي يحمل معه منظومة من القيم تختلف من مكان ومن واقع حيث تسود ثقافة ترتبط بالنظام السياسي القائم والنظام الاقتصادي ففي النظم الاشتراكية تنتشر المحسوبية والتسيب واللامبالاة إلا أن الاقتصاديات الحرة ترتبط وتقوم على منظومة مختلفة من القيم والتقاليد (الإفراط بالفردية وسطوة التأثير المادي على الحياة)لذلك فالرأي الصواب هو ضرورة التركيز على الإصلاح الاجتماعي وليس فقط أو التوقف عند الإصلاح الاقتصادي حيث أن المناخ العام في أي مجتمع هو الذي يقبل درجة الفساد ويطرح التوصيات لمواجهتها سواء كان ذلك بالطرق السياسية أو الطرق الثقافية.

وينتج من ذلك أن السلوكيات الاجتماعية والثقافات قضية حاكمة في النشاط الاقتصادي بل والسياسي أيضاً.

أسباب الفساد:

هناك العديد من المظاهر والحقائق والأسباب يمكن رجوع الفساد المالي والإداري لها ففي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) حدد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشماك أفريقيا، والشكل التالي يوضح هذه الأسباب.




غياب الشفافية:

المجتمعات غير الديمقراطية معروفة بكونها بيئات مغلقة تسيطر الحكومات على أعلامها وتخضعه لرقابتها ولا تسمح الحكومات بنشر معلومات غير تلك التي توافق عليها وتخدم مصالحها وقد بدأنا الآن نشهد انفتاحا متزايداً في مجال الإعلام ففي عصر الإنترنت والأقمار الصناعية أصبح من الصعب على الحكومات غير الديمقراطية فرض قيود على إمكانية الحصول على المعلومات ورغم ذلك مازالت المنطقة بحاجة إلى جهود حقيقية لإصدار تشريعات خاصة بالإعلام والقيام بإصلاحات واسعة النطاق ودعم حرية الصحافة.

ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون:

تعتبر السلطة القضائية من أهم أركان الديمقراطية لأنها تساعد علن ضمان المساءلة والقابلية للمحاسبة وحماية حقوق المواطن ضد السياسات المحاسبية المتشددة وغير المنصفة وتعتبر السلطة القضائية المستقلة مفهوما غريبا بالنسبة لمنظمة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تعمل تحت إشراف الحكومة ويعتبر القضاة من موظفي الدولة ويخضعون لسلطة وزير العدل الذي يشغل بدوره منصبا تنفيذيا في مجلس الوزراء مما يسمح للنفوذ الموالي للحكومة بالتغلغل في العملية القضائية وبالتالي تنخفض قابلية الحكومة للمساءلة وينفتح المجال أمام ممارسات الفساد.

أن وجود نظام قضائي فاسد مصحوبا بقوانين قد تختلف في بعض الأحيان مع أحكام الدستور يجعل مسألة سيادة القانون موضع شك وأمرا لا يمكن الاعتماد عليه في هذه المنطقة وعلى ذلك فأن الراغبين في استثمار أموالهم في دول المنطقة يجدون مبررا لما يساورهم من مخاوف إزاء تنفيذ العقود وخاصة حقوق الملكية ومصداقية القواعد السارية ويريد المستثمرون لاستثماراتهم الحماية من خلال آليات قوية لإنقاذ العقود وحماية حقوق الملكية بما فيها حقوق الملكية الفكرية.

عدم القابلية للمساءلة:

توجد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مؤسسات قائمة بالفعل كالبرلمان والمجتمع المدني ووسائل الإعلام والجمعيات المهنية، تلك المؤسسات قادرة على

المساءلة للجهات والشركات الحكومية التي يظهر فيها الفساد، ولكن نقص شرعية هذه المؤسسات مقرونا بغياب الاستقلالية القضائية وأجهزة المراجعة والحريات المدنية وحرية الصحافة وآليات التغذية المرتدة بجعل مفهوم القابلية للمساءلة غاية لا تدرك في تلك المجتمعات التي لا تتمتع بالديمقراطية.

الهيكل الاجتماعي:

المجتمعات غير الديمقراطية غير منصفة بطبعها لأنها تنحاز إلى النخبة الحاكمة ضد بقية الشعب وهكذا تجد في المجتمع الواحد ثلاث مجموعات اجتماعية مختلفة هي:

النخبة أو الصفوة:

وهي مجموعة صغيرة العدد من كبار مسئول الحكومة والأسر المشهورة التي تربطها مع الحكومة علاقات وثيقة وتتمتع هذه المجموعة بأعلى الامتيازات كما تسيطر على معظم الأنشطة الاقتصادية.

**العاملون في الحكومة وفي الوظائف العامة:** وهي مجموعة أكبر عددا وتتكون من موظفي الحكومة من المستوى الأوسط والأدنى الذين يعتمدون على الحكومة تماما ويدينون لها بالولاء بغية الوصول إلى فرص لتحقيق المكاسب الشخصية.

عموم الجمهور:

وهي المجموعة التي تمثل غالبية الشعب مثل العمال والفلاحين.هذه المجموعات لابد أن تكون في المجتمعات غير الديمقراطية وهى بحكم تكوينها تهيئ الفرصة

المناسبة لازدهار الفساد ولا شك أن الطبقات الاجتماعية القائمة على تركيز الثروة والدخل موجودة في كل مكان وأن الديمقراطية ليست ضمانا لتضييق الفجوات الاجتماعية أو تقليل الفروق القائمة على مستوى الدخل ولكن الديمقراطية تضع الكثير من الصعوبات أمام الفئات صاحبة الامتيازات عندما تحاول استخدام مكانتها الاجتماعية أو السياسية لتحقيق مكاسب شخصية وفي المجتمعات الديمقراطية قد يكون الفساد أكثر حدة على مستوى النخبة ولكننا نستطيع ملاحظة الفرق بين المجتمعات الديمقراطية والمجتمعات الأوتوقراطية (الخاضعة لحكم الفرد) على مستوى الخدمة المدنية وهكذا توجه الديمقراطية أكبر لطمه للفساد وخاصة من خلال الشفافية والمحاسبة (المساءلة) وسيادة القانون.

الافتقار إلى حوكمة الشركات:

يؤدي نقص أو فقدان القواعد المنفذة لحوكمة الشركات إلى خلق البيئة المناسبة للنخبة ويجب ألا ننسى أن النخبة هي التي تتحكم في معظم الأنشطة الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (الدول النامية) ولذلك فإن حكومات دول المنطقة لا تريد إغضاب أكبر حلقاتها وبالتالي تفتح الباب على مصراعيه أمام ممارسات الفساد والعبث بمقدرات الشركات فالحكومات غير الديمقراطية بكل بساطة لا تقبل الخضوع للمراجعة أو المراقبة المستقلة في كل تصرفاتها مع النخبة في مجتمع الأعمال وتشعر هذه الحكومات بالتهديد لمجرد التفكير بأن الجمهور يراقب أعمالها ولذلك ترى أن علاقتها مع النخبة الدستورية نضمن بقاءها، والعكس بالعكس.

دو ر أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الآتي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا.

تهتم أحدى النواحي الرئيسية في حوكمة الشركات بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلي الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان وتهتم حوكمة الشركات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشاة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشرى والمادي الخاص بالمنشأة وفقا للمستويات الاقتصادية المثلى والقدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن المستثمرين والعاملين والدائنين والموردين وينبغي علي الشركات أيضاً أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل احد الموارد القيمة لبناء شركات منافسة ومربحة ومن ثم فإن المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء شركات تنافسية ومربحة ومن ثم فإن المصالح طويلة الأجل للشركات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح وينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح الشركة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهامهم في نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بـها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وهى:

يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات.

عندما يكفل القانون حماية المصالح ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول علي تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من اجل مشاركة العاملين.

عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلي أساس منتظم

ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملين و هيئات تمثيلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للأعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

ينبغي أن يشتمل إطار حوكمة الشركات على إطار فعال وكفء للإعسار وإطار فعال أخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

الإفصاح والشفافية:

ينص المبدأ الخامس علي الآتي:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركة".

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائمة علي أساس السوق والذي يعتبر أمرا رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشيطة أن الإفصاح يمكن أيضا أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين ويمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد علي اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال وعلي النقيض فأن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعة أيضا ويطلب المساهمون والمستثمرين الاحتماليين الوصول إلي معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا ويمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وتصويت الأسهم ويؤدي عدم كفاية الملومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق علي العمل وزيادة تكلفة رأس المال.

ويساعد الإفصاح أيضا في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وسياسات الشركة وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات الشركات مع المجتمعات التي تعمل فيها وتعتبر إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات ذات الصلة في هذا الصدد وتؤيد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإفصاح في التوقيت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة، كما تؤيد أيضا نشر التقارير في نفس الوقت لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية ويجب علي الشركات في محافظتها علي علاقات وثيقة مع المستثمرين والمشاركين في السوق أن تبذل عناية خاصة لعدم أنتهاك هذا المبدأ للمعاملة المتساوية.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يحب الأخذ بـها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الخامس المتعلق بالإفصاح والشفافية وهي:

ينبغي أن يتضمن الإفصاح علي المعلومات التالية:

النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

أهداف الشركة.

الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.

العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقاربهم.

عوامل المخاطرة المتوقعة.

الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

هياكل وسياسات الحوكمة وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء مؤهل حتى يمكنها تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المالية والهامة.

ينبغي علي المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وعليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفى التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات والمشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف،وغيرها،والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدى إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

مستويات مجلس الإدارة:

ينص المبدأ السادس ولأخير على الآتي:

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين".

هناك تباين في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء في داخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجالس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم المنشأة أو الإشراف على إدارتها ومع قيامه بتوجيه إستراتيجية الشركة فإن مجلس الإدارة مسئول بصفة رئيسية عن الإشراف علي الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة علي الشركة وحتى يمكن لمجالس الإدارة أن تفي بمسئولياتها بشكل فعال فأنها يجب أن تكون قادرة علي ممارسة حكم موضوعي ومستقل ومن إحدى المسئوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع

لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد النص بوضوح والتحديد الدقيق للمسئوليات التي يتولاها مجلس الإدارة وتلك التي تتولاها إدارة الشركة وتخضع للمساءلة بشأنها.

ومجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام الشركة ومساهميها فحسب ولكن أيضا عليه واجب بالعمل لتحقيق أفضل مصالحهم وبالإضافة إلي هذا فأنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تأخذ في حسبانها التعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية وتعتبر مراعاة المعايير البيئة والاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ السادس المتعلق بمسئوليات مجلس الإدارة وهى:

ينبغي علي أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا علي أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فأن علي مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف علي المصروفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار.

الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وأجراء التغيرات إذا لزم الأمر.

اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.

رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة.

ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة وفي هذا المجال ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات والإرشادات لمجلس الإدارة بحيث يكون قادرا علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة وهى كالتالي:

ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوى القدرة علي ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثله تلك المسئوليات الرئيسية هي ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

عندما يتم أنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي علي مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيلها وإجراءات عملها.

ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة القدرة علي إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئوليتهم فأنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

كما ذكرنا يمكن للقارئ الرجوع إلي الشرح التفصيلي لتلك المبادئ والتي قام بإعدادها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) في ملحقات هذا الكتاب.

الكود الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا:

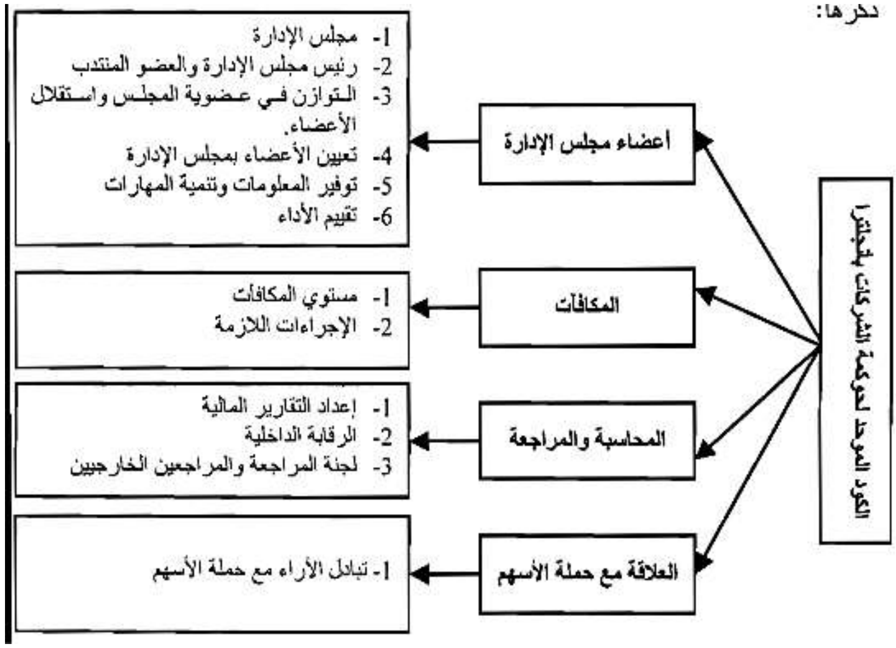
Combined Code On Corporate Governance

في يوليو من عام ٢٠٠٣ أصدر مجلس أعداد التقارير المالية (FRC) Financial Reporting Council الكود الموحد في حوكمة الشركات Combined Code on Corporate Governance والذي يطبق على الشركات من بداية نوفمبر ٢٠٠٧ ويحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ الأساسية والمساعدة بالإضافة إلى الاشتراطات اللازمة وتتطلب القواعد الموضحة بالكود من الشركات كيفية تطبيق المبادئ التي أشتمل عليها الكود الموحد وخاصة المبادئ الأساسية والمساعدة مع العلم بأن شكل ومحتوى هذا الجزء غير ملزم للشركات بل أن الشركات لديها الحرية الكاملة في شرح سياسات الحوكمة المطبقة داخلها في ضوء المبادئ التي يحتويها الكود الموحد بالإضافة إلي قيام الشركات

بشرح الظروف التي أدت إلي تطبيقها لهذه السياسات أما الجزء الثاني من القائمة تقر الشركة فيه عن مدى التزامها بالمبادئ التي يحتويها الكود الموحد.

ويحتوى الكود الموحد على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة والتي توضح طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلالية أعضائه وكيفية تقييم عملهم وذلك بإضافة إلى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها وفيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة يحتوى الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للشركة والمحافظة علي وجود نظام فعال للرقابة الداخلية والتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور والمهام التي يجب أن تقوم بها أما فيما يتعلق بحملة الأسهم فيوضح الكود الموحد طبيعة العلاقة بينهم وبين الشركة مع التركيز على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم ويوضح الشكل التالي ملخص لتلك المبادئ والإرشادات المتعلقة بها ونستعرض فيما يلى أهم المبادئ التي ذكرها:

ذكرها:




المهمات الجديدة للهيئات الرقابية و صناع السياسات المالية في ظل الحوكمة:

مسئوليات لجنة المراجعة

أكدت العديد من الدراسات العلمية علي أن التوضيح الدقيق لمسئوليات لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة الوعي لدى أعضاء اللجنة بخصوص طبيعة مسئولياتهم وفي نفس الوقت إبراز هذه المسئوليات إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل معها اللجنة مثل إدارة الشركة والمراجع الخارجي والمراجعين الداخلين بالشكل الذي يؤدى إلى عدم تداخل هذه المسئوليات بين الأطراف المختلفة. وفي هذا الفصل سوف نقوم بشرح هذه المسئوليات من خلال ثلاث مسئوليات أساسية هي مسئولية إعداد

التقارير المالية ومسئولياتها تجاه كل من المراجعة الخارجية ووظيفة المراجعة الداخلية.

لجان المراجعة و مسئولية إعداد التقارير المالية:

في أعقاب الانهيارات المالية للشركات في العديد من دول العالم، أزداد الاهتمام بعمليه أعداد القوائم المالية وكيفيه التأكد على التزام الشركات بتطبيق القواعد والسياسات المحاسبية السليمة في عملية الإعداد. وفى هذا الصدد زاد الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة في إعداد هذه التقارير لما لها من خبرة واستقلالية في أعضائها، وأسفر هذا الاهتمام عن قام العديد من الدارسين والهيئات العلمية بتحديد مجموعة من المسئوليات يجب على اللجنة القيام بها تجاه التأكد من أن إعداد القوائم المالية تم بطريقة سليمة مع ضرورة الإفصاح الكافي عن المعلومات المالية. وقبل البدء في عرض الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية يجب أولا تفهم أهمية التقارير المالية.

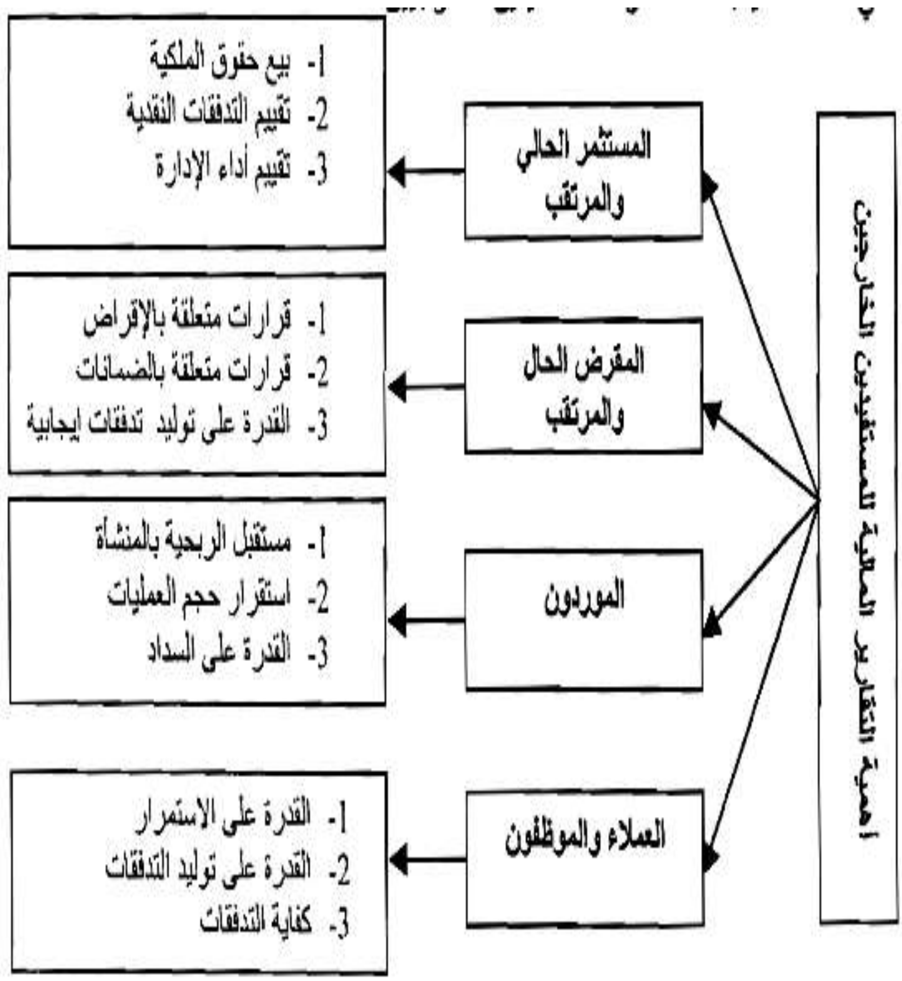
أهمية وأهداف التقارير المالية:

يعتبر المستثمرون والمقرضون الحاليون والمرتقبون وكذا الموردون والعملاء و من لهم ارتباطات حالية أو مقبلة مع المنشاة هم الفئات الرئيسية التي تستخدم التقارير المالية ذات الغرض العام خارج المنشأة، وبالرغم من استفادة جهات أخرى خارجية (مثل الجهات الحكومية الموجهة للأنظمة أو المخططة للاقتصاد الوطني) إلا أن هذه الجهات لم يتم التركيز عليها عند تحديد أهداف التقارير المالية الخارجية ذات

الغرض العام نظرا لقدرة هذه الجهات بما لديها من سلطة على تحديد المعلومات الواجب على المنشاة تقديمها لديها للوفاء باحتياجها وهذا لا يعنى بالطبع أن التقارير المالية المعدة لتفي باحتياجات المستفيدين الخارجين الرئيسين لن تفي باحتياجات الجهات الأخرى الخارجية ولو بصورة جزئية. كما لم يتم التركيز أيضا على احتياجات إدارة المنشاة نظرا لقدرتها على الحصول على معظم المعلومات المالية عن المنشاة التي تحتاج إليها في صورة تقارير أخرى يمكن إعدادها خصيصا لها.

ويعتبر اتخاذ القرارات الاقتصادية بمثابة الاستخدام الأساسي الذي تشترك فيه كافة الفئات الخارجية الرئيسية التي تستخدم التقارير المالية ذات الغرض العام.

وينطوي اتخاذ القرار على الاختيار بين البدائل ومن البديهي أنه لا مجال للاختيار إذا لم تكن هناك بدائل، كما انه لا مجال لاتخاذ القرار إذا لم يكن هناك اختيار معين، ومن المعلوم إن القاعدة المعتادة للاختيار هي تقييم البدائل وينطوي ذلك على تقدير النتائج المحتملة التي تصاحب بديل، ويضاف إلى ذلك تقدير الأهمية الاقتصادية لتلك النتائج إذا تعلق التقييم باتخاذ قرار مالي والدور الرئيسي للقوائم المالية ذات الغرض العام هو توفير المعلومات المالية التي تمكن ضمن معلومات أخرى الفئات الخارجية الرئيسية التي تستخدم تلك التقارير من تقييم المحصلة المحتملة لكل بديل وتقدير النتائج الاقتصادية التي تصاحب كلا من هذه البدائل. وفى هذا الإطار يمكن إيضاح الاحتياجات المشتركة للمستفيدين الخارجين الرئيسين . حيث يوضح الشكل التالي هذه الاحتياجات المشتركة للمستفيدين الخارجيين.




المستثمرون الحاليون:

أن الاختيارات التي تواجه المستثمرين الحاليين والمرتقبين فيما يتعلق بمنشأة معينة هي بيع حق من حقوق الملكية في المنشاة أو الاستمرار في حيازته أو شراء أو

عدم شراء حق من هذه الحقوق، فالمستثمر الحالي الذي يواجه اختيار البيع أو الحيازة يحتاج إلى معلومات تساعده في تقييم المحصلة المحتملة لكل بديل والنتائج الاقتصادية التي تصاحبه، ومن المعتاد أن تتخذ هذه النتائج صورة تدفقات نقدية للمستثمر الحالي وهى التدفقات النقدية التي يحصل عليها إذا قرر بيع حصته الحالية وإعادة استثمارها أو التدفقات النقدية التي تؤول إليه في المستقبل في صورة أرباح مضافا إليها القيم التي يتوقع تحقيقها عند بيع حقوق ملكيته في المستقبل إذا قرر الاحتفاظ بتلك الحقوق في الوقت الحالي.

ويحتاج المستثمر المرتقب الذي يواجه شراء أو عدم شراء حق من حقوق الملكية في منشأة معينة إلى معلومات تساعده على تقييم محصلة كل بديل والنتائج الاقتصادية التي تصاحب ذلك البديل ومن الواضح أنه لا يتوقع من التقارير المالية لمنشأة معينة أن تقدم إليه معلومات عن النتائج الاقتصادية التي تترتب على عدم شراء حق من حقوق الملكية في تلك المنشأة، فالدور الذي تؤديه التقارير المالية لمنشاة معينة في تقييم البدائل التي تواجه المستثمر المرتقب يرتبط بالضرورة بتقييم النتائج الاقتصادية لشراء حق من حقوق الملكية فيها ومن المعتاد أن تتخذ هذه النتائج صورة نفقات نقدية تؤول مستقبلا إلى المستثمر المرتقب، بمعنى أخر أي أرباح يحصل عليها في المستقبل مضافا إليها القيمة التي يمكن تحققها عند بيع استثماراته (في المستقبل أيضاً) ومن ثم فأن التقارير المالية يجب أن تقدم للمستثمر المرتقب المعلومات المالية التي يمكن أن تساعده ضمن أي معلومات أخرى في تقويم التدفقات النقدية التي يتوقع أن تؤول إليه من شراء حق من حقوق الملكية في

منشاة معينة وتتوقف هذه التدفقات بدورها على مقدرة تلك المنشاة على توليد تدفقات نقدية إيجابية وعلى مدى كفاية تلك التدفقات من عام لأخر. ويعتبر إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة من أهم الموضوعات التي يدلي فيها المساهمون بأصواتهم، وللمعلومات التي تقدمها التقارير المالية قيمة جوهرية في هذا الصدد ، ونظرا للمسئوليات الإدارية المباشرة المسندة لمجلس الإدارة بموجب نظام الشركات ومسئوليات مجلس الإدارة عن تعيين كبار موظفي المنشأة، فأن الأساس الذي تتوقف عليه أعادة تعيين مجلس الإدارة هو أداء الإدارة، ولهذا الغرض تعتبر التقارير المالية مفيدة للمساهمين ومن المعلوم أن تقييم أداء الإدارة ينعكس عاجلا أو أجلا في زيادة التدفق النقدي الذي يؤول إليهم، فالمساهمون يستثمرون أموالهم في منشاة معينة ويتوقعون أن يحصلوا مقابل ذلك على عائد نقدي يكفي لجعل استثماراتهم مجزية، ولذلك يجب عليهم أن يهتموا عند تقييم إدارة تلك المنشاة بقدرة المنشاة على توليد تدفقات نقدية إيجابية ومدى كفاية تلك التدفقات ومن ثم فأن تقييم أداء الإدارة يحتاج إلى معلومات أساسية مماثلة لما تحتاج إليه قرارات الاستثمار.

المقرضون الحاليون والمرتقبون:

يواجه المقرضون الحاليون والمرتقبون عددا من الاختيارات التي تتعلق بالمنشاة وفي هذا الصدد تعتبر المعلومات التي تشملها التقارير المالية ذات فائدة فالمقرضون الحاليون يطلب إليهم أحيانا تجديد اتفاقيات القروض التي عقدوها مع المنشاة، كما أن لهم الحق في تنفيذ نصوص معينة فيما يتعلق بالشروط التي تفيد

تصرفات المنشاة وفتا لما تتضمنه اتفاقيات القروض، كما أن المقرضين المرتقبين لهم الخيار في منح القروض أو الامتناع عن منحها أو استثمار أموالهم في السندات التي تصدرها المنشاة أو الامتناع عن ذلك كما قد يكون لهم الخيار أيضا في تضمين عقود الاتفاقيات أية شروط تقيد تصرفات المنشاة وتقرير الملامح الرئيسية لتلك العقود مثل حق الحجز على الممتلكات وتحديد الرهون التي تضمن السداد وتحديد معدلات العائد على القروض وشروط السداد وتواريخ الاستحقاق وبذلك تقع اختيارات المقرضين الحاليين والمرتقبين في مجموعتين:

القرارات الأساسية فيما يتعلق بالإقراض أو عدم الإقراض وبيع سنداتهم أو الاستمرار في حيازتها، وتجديد القروض أو عدم تجديدها.

القرارات الثانوية التي تنطوي على الترتيبات المتعلقة بالضمان ومعدلات العائد وشروط السداد وتواريخ الاستحقاق.

ومن الواضح أن كلتا المجموعتين من الاختيارات تتطلبان تقييم قدرة المنشاة على السداد. وكلما ازداد الشك الذي يساور المقرض في ذلك ازدادت حدة الشروط التي تقيد تصرفات المنشاة وارتفع معدل العائد الذي يطلبه المقرض لتغطية المخاطرة التي يتحملها ومن المؤكد أن المقرض يحتاج – بخلاف المعلومات المالية – إلى قدر كبير من المعلومات عند اتخاذ قراره، ولكن إلى الحد الذي يحتاج فيه القرض إلى المعلومات المالية يتعين على التقارير المالية للمنشاة أن تفي بقدر المستطاع باحتياجاته من هذه المعلومات في صورة مؤشرات على مقدرة المنشاة على السداد

وذلك يعنى أن المقرضين الحاليين والمرتقبين يهتمون اهتماما مباشرا بمقدره المنشاة على توليد التدفقات النقدية الإيجابية وبمدى كفاية هذه التدفقات ويتطلب ذلك معلومات أساسية مماثلة لما يحتاج إليه المستثمرون الحاليون والمرتقبون لاتخاذ قراراتهم.

الموردون:

يعتبر الموردون الذين يمنحون المنشاة ائتمانا قصير الأجل في وضع مشابه للمقرضين لأجل قصير فليس من الضروري أن تهتم كلتا المجموعتين اهتماما كبيرا بالتدفقات النقدية للمنشاة ومقدرتها على السداد إلا في حدود الشهور القليلة التي تستحق خلالها تلك القروض. كما أن القرارات التي تتخذها كلتا المجموعتين بمنح القرض القصير الأجل أو تقديم الائتمان لا يحتمل أن تكون مبنية إلى درجة كبيرة على المعلومات التي تحتوى عليها التقارير المالية. إلا أن المورد الذي يعقد مع المنشاة اتفاقية طويلة الأجل لتوريد جانب كبير من منتجاته لسنوات عديدة يكون له اهتمام أخر بجانب اهتماماته كدائن للمنشاة فينبغي على مثل هذا المورد أن يوجه اهتمامه إلى دراسة مستقبل علاقته بالمنشاة حتى إذا كانت المنشاة تسدد القيمة فورا عند التسلم فالمورد الذي يتعاقد على تزويد المنشاة باحتياجاتها بصورة دائمة أو مستمرة يتخذ قرارات مبنية – ضمن عوامل أخرى – على ربحية علاقته بالمنشأة على المدى الطويل وتعتمد هذه القرارات ضمن عوامل أخرى على الاستقرار المالي للمنشأة وتوقعات استمرار نوع وحجم النشاط الذي يرتبط به التعاقد على التوريد، ومن ثم فأنه يستطيع الالتجاء إلى التقارير المالية للمنشاة للبحث عما يدل على

ذلك كما يهتم المورد اهتماما مباشرا بمقدرة المنشاة على سداد ديوانه عند استحقاقها أو بدرجة اليسر المالي التي تتمتع بها ويهتم المورد أيضاً بمعرفة مدى استقرار حجم العمليات التي تزاولها المنشاة، ويستدل على ذلك من إجمالي مبيعات المنتجات التي تستخدم توريداته في إنتاجها كما يستدل على ذلك من ربحية تلك العمليات، وتعتبر المعلومات التي يحتاج إليها مثل هذا المورد مشابه إلى حد كبير للمعلومات التي يحتاج إليها المستثمرون والمقرضون الحاليون والمرتقبون.

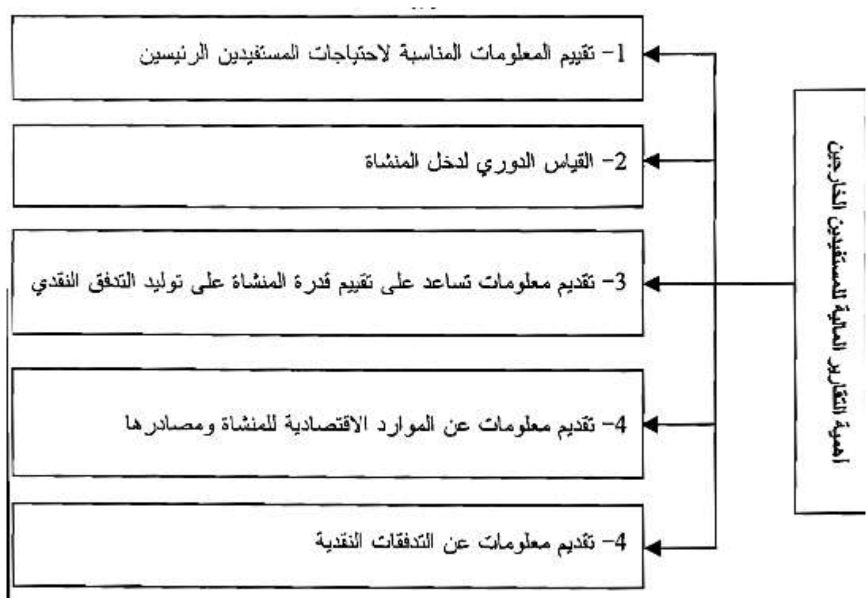
العملاء والموظفون:

من الواضح أن اهتمام العملاء – خصوصا الدائمين منهم – والموظفين بالمنشاة يتبلور في مقدرة المنشاة على الاستمرار كمصدر من مصادر احتياجاتهم سواء للمواد أو الخدمات في حالة العملاء، أو للدخل في حالة الموظفين، ومن الواضح أيضا أن قدرة المنشاة على الاستمرار كمصدر من مصادر احتياجات العملاء والموظفين يعتمد أساسا على قدرتها على توليد التدفقات النقدية الإيجابية ومدى كفاية هذه التدفقات والذي يتطلب بدوره معلومات أساسية مماثلة لما يحتاج إليه المستثمرون والمقرضون الحاليون والمرتقبون.

أهداف التقارير المالية والمعلومات بها:

بناء على التحليل السابق لقطاعات المستفيدين وحاجاتهم المشتركة فأنه يجب تحديد أهداف التقارير المالية في عدد من النقاط يوضحها الشكل التالي:

أهداف التقارير المالية




تقديم المعلومات الملائمة لاحتياجات المستفيدين الرئيسين:

يعتبر الهدف الرئيسي للتقارير المالية الخارجية ذات الغرض العام تقديم المعلومات الملائمة التي تفي باحتياجات المستفيدين الخارجين الرئيسيين للمعلومات عند اتخاذ قرارات تتعلق بمنشاة معينة وعلى وجه التحديد يحتاج المستفيدون الخارجيين الرئيسيين إلى معلومات تساعدهم على تقييم قدرة المنشاة في المستقبل على توليد تدفق نقدي إيجابي كافي بمعنى أخر تدفق نقدي من الممكن للمنشاة توزيعه للوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها بما في ذلك توزيع الأرباح على أصحاب رأس المال دون تقليص لحجم أعمالها، وتعتمد قدرة المنشاة علن توليد مثل هذا التدفق

النقدي على قدرتها في تحقيق الدخل الكافي في المستقبل وتحويل هذا الدخل إلى تدفق نقدي كافي ومن ثم يرغب المستفيدون الخارجيين الرئيسيين في الحصول على معلومات تمكنهم من تقييم قدرة المنشاة على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي في المستقبل.

القياس الدوري لدخل المنشأة:

من المعروف أن قدرة المنشاة على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي في المستقبل تعتمد على تغيرات كثيرة منها الظروف الاقتصادية العامة والطلب على منتجاتها أو خدماتها وظروف العرض في الحاضر والمستقبل، كما تتوقف على قدره الإدارة على التنبؤ بالفرص المتوقعة في المستقبل والاستفادة من تلك الفرص، وقدرتها على التغلب على الظروف غير الملائمة بالإضافة إلى الالتزامات الجارية للمنشاة وما إلى ذلك من العوامل ومن المؤكد أن تقييم أثر بعض هذه التغيرات على أداء المنشاة قد يحتاج إلى معلومات تخرج عن نطاق القوائم المالية، ومع ذلك فأن المعلومات التي تتعلق بمقدرة المنشأة التاريخية على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي كاف تفيد المستفيدين الخارجيين الرئيسين عند تقييم أداء المنشاة في الماضي، وبناء على ذلك فأن القوائم المالية للمنشاة يجب أن تركز تركيز أساسيا على المعلومات التي تتعلق بدخل المنشأة ومدى ارتباطه باحتياجاتها من التدفقات النقدية، وعلى ذلك فأن احد المهام الأساسية للمحاسبة المالية هي القياس الدوري لدخل المنشأة.

تقديم معلومات تساعد على تقييم قدرة المنشأة على توليد التدفق النقدي:

يجب أن يكون قياس الدخل وما يرتبط به من المعلومات التي يتم الإفصاح عنها في القوائم المالية مفيدا بالقدر المستطاع للمستفيدين في تقييم قدرة المنشاة على توليد التدفق النقدي ويعتبر إتباع مبدأ الاستحقاق أساسا لقياس الدخل الدوري أكثر فائدة في تقييم التدفقات النقدية من إتباع الأساس النقدي لهذا الغرض إذ أن المنشاة في صورتها النموذجية تمثل تيارا مستمرا من الدخل إلا أنه يجب تجزئه هذا التيار لأغراض إعداد القوائم المالية إلى مدد زمنية ملائمة.

وفضلا عن ذلك فأن معاملات المنشاة المعاصرة تؤدى في معظم الأحوال إلى عدم تزامن العمليات والأحداث والظروف التي يتأثر بها تيار الدخل خلال مدة مالية معينة مع المتحصلات والمدفوعات النقدية التي ترتبط بتلك العمليات والأحداث والظروف التي يتأثر بها التدفق النقدي خلال المدة الحالية فحسب، أنما يمتد اهتمامهم إلى العمليات والأحداث والظروف التي تؤثر على التدفق النقدي بعد نهاية تلك المدة المالية أيضا، ومن ثم فإن قياس الدخل على أساس مبدأ الاستحقاق يعتبر أمرا ضروريا ومفيدا في إعداد القوائم المالية.

ولكي تكون المعلومات التي تفصح عنها القوائم المالية عن الدخل مفيدة يجب أن تبين مصادر ومكونات دخل المنشاة مع التمييز بين المصادر المتكررة وغير المتكررة ولا يقتصر اهتمام المستفيدين على مقدار الدخل الذي حققته المنشاة في مدة مالية معنية، وإنما يمتد اهتمامهم إلى معرفة مصادر تلك الدخول وأجزائها

والأحداث التي أدت إلى تحقيقها نظرا لأن هذه المعلومات تساعدهم في تكوين توقعاتهم عن المستقبل وعلاقته بالماضي.

تقديم معلومات عن الموارد الاقتصادية للمنشأة ومصادرها:

يسعى المستفيدون الخارجيين الرئيسيين عادة إلى مقارنة أداء المنشاة بغيرها من المنشآت، وتجرى هذه المقارنات في معظم الأحيان على أساس نسبي وليس على أساس مطلق بمعنى أن الدخل ينسب عادة إلى صافي الموارد المتاحة للمنشاة قبل إجراء المقارنات وبناء على ذلك فإن هؤلاء المستفيدين يهتمون بالمعلومات المتعلقة بالموارد الاقتصادية للمنشاة ومصادر الموارد أي الأصول والخصوم وحقوق أصحاب رأس المال، ومن ثم فإن هذه المعلومات تزود المستفيدين بالأساس الذي يستخدم لتقييم دخل المنشاة ومكوناته خلال فترة زمنية معينة ومن ثم ينبغي أن تحتوى القوائم المالية على معلومات عن أصول المنشاة وخصومها وحقوق أصحاب رأس مالها، كما يجب أن يكون قياس أصول المنشاة وخصومها وحقوق أصحاب رأس مالها والمعلومات التي تحتوي عليها القوائم المالية في هذا الشأن مفيدة بقدر الإمكان للمستفيدين الخارجين الرئيسين عند تقييم قدرة المنشاة على تحقيق تدفق نقدي كافي.

ومن المعتاد أن ينظر المستفيدون إلى المنشاة كتيار مستمر من العمليات والأنشطة تستثمر فيها النقود في أصول غير نقدية لحصول على مزيد من النقد ومن ثم فإن الإفصاح عن أصول وخصوم المنشاة وحقوق أصحاب رأس مالها وقياس تلك كل منها يجب أن يكون متسقا مع ذلك التصور.

تقديم معلومات عن التدفقات النقدية:

يهتم المستفيدون الخارجيين الرئيسيين اهتماما مباشرا بقدرة المنشاة على سداد التزاماتها عن استحقاقها وتوزيع الأرباح على أصحاب رأس المال بدون تقليص نطاق عملياتها الجارية، وعلى ذلك يجب أن تحتوى القائم المالية للمنشأة على معلومات عن التدفق النقدي للمنشاة وتعتبر المعلومات التالية التي يجب أن تحتويها القوائم المالية مفيدة عند تقييم قدرة المنشاة على الوفاء بالتزاماتها وتوزيع الأرباح على أصحاب رأس المال.

الأموال الناتجة أو المستخدمة في التشغيل.

الأموال الناتجة من الاقتراض أو المستخدمة في تسديد القروض

الأموال الناتجة من استثمارات جديدة من قبل أصحاب رأس المال أو الموزعة على أصحاب رأس المال.

التدفقات النقدية الأخرى.

أهمية دور لجنة المراجع في إعداد التقارير المالية:

من العرض السابق لأهمية وأهداف التقارير المالية يتضح لنا أهمية الدور الذي تلعبه تلك التقارير على نمو اقتصاديات الدول وكما هو معلوم فإن نزاهة السوق المالي للدولة يعتمد على نوعية البيانات المالية للشركة المتاحة للمستثمرين، ويعتبر الإفصاح الواضح والسليم والمؤهل للثقة أمرا مطلوبا لكفاءة تكوين رأس المال

والسيولة في الأسواق المالية، وكلما ازدادت درجة الشفافية كلما ازدادت درجة الإحساس بالمساواة أو العدالة التي يعتقد المستثمرون بوجودها في تلك الأسواق، وكلما ازدادت أيضا درجة ترحيب أولئك المستثمرين بتقديم رءوس الأموال، وقد وضح الإدراك في السنوات الأخيرة بأن رأس المال والشركات التي تتسم بضعف معايير الإفصاح والشفافية لديها حيث تكون المعلومات المالية عنها غير كاملة والمعايير المحاسبية غير كافية أو يكون تطبيق تلك المعايير غير سليم ويظهر هذا بشكل واضح الآن في كثير من أرجاء أسيا وأمريكا اللاتينية ودول الاتحاد السوفيتي السابق، حيث تباطأ رأس المال العالمي في العودة بعد الأزمة المالية التي حدثت في أواخر التسعينيات وهى الأزمة التي تعزى الآن - جزئيا على الأقل - إلى ضعف الشفافية والممارسات المحاسبية والمراجعة التي أدت إلى فقدان ثقة المستثمرين.

على أن المستثمرين في الاقتصاديات الأكثر تقدما والقائمة على أساس السوق يبدون نفورا مماثلا للاستثمار في الشركات التي تتسم ممارستها بالضعف من ناحية إعداد التقارير المالية ففي الولايات المتحدة أدت القصص والتقارير التي تنشرها الصحافة عن المخالفات المحاسبية في عدد من الشركات الضخمة التي يجرى تداول أوراقها المالية إلى انخفاض ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تنشرها الشركات الأمريكية، وفي الواقع العملي - كما أوضحنا فيما سبق - فإن المساهمين والمستثمرين المحتملين يطلبون الحصول على معلومات منتظمة يمكن الاعتماد عليها وقابلة للمقارنة وذات تفاصيل كافية بحيث يمكنهم تقييم القيادة

الإدارة للمنشاة إلى جانب تمكينهم من اتخاذ قرارات على أساس معلومات عن تقييم الأسهم وملكيتهم وحقوق التصويت الخاصة بها وقد يؤدى عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة الأسواق عن أداء وظيفتها مما يزيد من تكلفة رأس المال ويؤدى إلى ضعف تخصيص الموارد.

ونظرا لوعى دول العالم بأهمية إعداد التقارير المالية لاستقرار الأسواق المالية ونجاح المنشآت التي تعمل فيها، فقد قامت هذه الدول بتنفيذ إجراءات تنظيمية وقانونية تجعل المنشآت التي تعمل فيها، فقد قامت هذه الدول بتنفيذ إجراءات تنظيمية وقانونية تجعل المنشآت قابلة للمحاسبة عن نوعية المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين وقد اتخذت هذه الإجراءات شكل القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالأوراق المالية ومتطلبات القيد في بورصات الأوراق المالية وأليات التنفيذ القضائي، كما أن مهنتي المحاسبة والمراجعة تلعبان دورا هاما في ضمان التطبيق المنسق للقواعد المحاسبية فيما بين وفي الدول والشركات.

وعلى أية حالة فقد أصبح من المقبول الآن على نطاق واسع أن تقع مسئولية الإشراف والرقابة على نوعية البيانات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين على عاتق مجلس إدارة المنشاة. إذ أن مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافي في النظم ذات المستويين هو الآلية الإشرافية المكلفة بمراقبة الإدارة للتأكد من قيامها باستخدام الأصول المملوكة للشركة في أفضل الاستخدامات.

ولما كان ينظر إلى مجلس الإدارة عادة على أنه وكيل المستثمرين، فأنه بذلك يصبح مسئولا على أن يؤكد لهم أن المعلومات المالية التي تم الإفصاح عنها تعكس بدقة الحالة الحقيقة للشركة.

لكل هذا، فإن مفهوم حوكمة الشركات هو نقطة البداية لأي مناقشة حول نوعية التقارير المالية إذ أن الشفافية المالية والمحاسبة والمراجعة ما هي إلا جزء من الإطار الأكبر لحوكمة الشركة، وتعمل المحاسبة والمراجعة كآلية للمحاسبة عن المسئولية وهي طريقة لقياس ورقابة الإدارة لضمان قيام المديرين المحترفين بتوظيف أصول الشركة في أفضل استخدامات تحقق مصلحة الشركة ومساهميها والأشراف الفعال من جانب مجلس الإدارة ضروري لضمان تشجيع طرق العمل التي تتبعها الإدارة والمراجعون الداخليين والخارجيين لجودة التقارير المالية.

ولمساعدة مجالس الإدارة على الوفاء بمسئوليتهما الإشرافية، فإن الاتجاه يتزايد للاعتماد على لجنة المراجعة، حيث أنها كما سبق وأن ذكرنا مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض وأشراف مستقل للعمليات التي تقوم بها الشركة لتوفير البيانات المالية والرقابة الداخلية وتعيين المراجعين الخارجين المستقلين للشركة، ومع أنه لا يتوقع من لجنة المراجعة أن تحل محل المجموعتين المسئولتين بصفة أساسية عن أعداد القوائم المالية للشركات وهما الإدارة المالية التنفيذية بالشركة والمراجعين الخارجيين فإن اللجنة باعتبارها امتداد لكامل هيئة مجلس الإدارة، يجب أن تعمل مع هاتين المجموعتين للتأكد من وجود نظام سليم يعمل بشكل جيد لإعداد التقارير المالية.

وبصفة خاصة فإن الإشراف الفعال على عملية أعداد التقارير المالية يتطلب وجود أعضاء بمجلس الإدارة لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمور المحاسبية والمالية. كما يتطلب أعضاء مجلس إدارة لديهم الوقت الكافي للتركيز على عملية ترتكز بطبيعتها على النظر في تفاصيل القوائم المالية للشركة وأخيرا فإنها تتطلب أعضاء مجلس إدارة مستقلين يحتمل أن يكونوا أكثر موضوعية عند تقييم مدى كفاية الإفصاح المالي ولجنة المراجعة التي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الرغبة في تخصيص الوقت اللازم، تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل هيئته من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

دور لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية:

اتفقت الآراء المتعلقة بدور لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية وفق مفهوم حوكمة الشركات على أن وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وظيفة إشرافية ورقابية ولا يدخل في دور لجنة المراجعة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم إذ أن تلك هي مسئولية الإدارة المالية وجهاز المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجين وقد حددت تلك الآراء والتوصيات مجموعة من الخطوط العريضة للدور الذي يجب أن تقوم به لجنة المراجعة عند إشرافها على عملية أعداد التقارير المالية وهي:

استعراض نتائج المراجعة الداخلية والخارجية بما في ذلك أية ملاحظات يتضمنها رأي المراجع الخارجي وكذلك أية إجابات على تلك الملاحظات من الإدارة إلى جانب النظر في التوصيات التي يقدمها المراجع الخارجي.

استعراض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المراجع الخارجي المستقل فيما يتعلق بهذه القوائم وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة والمراجع الخارجي تكون قد نشأت من إعداد القوائم المالية.

النظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المراجعة والمحاسبة المستخدمة عند إعداد القوائم المالية للشركة أو أي ممارسة لاختيار مثير للشك ثم استخدامه في أعداد تلك القوائم.

تقييم أهداف المنشاة من أعداد التقارير الداخلية والخارجية وأن تحدد مدى الوفاء بتلك الأهداف وينبغي علي لجان المراجعة أن تحصل على تأكيدات بشأن استكمال والسلامة الشاملة للبيانات المقدمة في القوائم المالية.

فهم وتقييم نوعية الإيرادات التي تظهر في قائمة الدخل.

توجيه أسئلة قاسية وإنشاء قاعدة لتلقي الأخبار الطيبة والسيئة علي الفور وبالكامل وينبغي ألا تكون اللجان هي "أول من يسمع" فحسب، بل يجب أيضا أن تكون "أو من يسأل" بإثارة أسئلة مثل" هل تشعر بعدم الراحة بالنسبة لأي من تلك البنوط؟ أو "أين نكون معرضين بدرجة أكبر للمخاطر؟" وينبغي أن تركز توقعات اللجنة من

المراجعين الداخليين والخارجيين علي التحليل السريع والمتضمن لأية مخاطر لا تتناولها الإدارة بتقدير كامل يوجه إلى الإدارة والجنة.

استعراض القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب قبل عرضها على مجلس الإدارة وينبغي على أعضاء لجنة المراجعة أن يعملوا مع الإدارة والمراجعين كي يفهموا التقديرات والقرارات المحاسبية المهمة.

أن تضمن أن نظام الشركة لإعداد التقارير المالية يعطي لأولئك الذين في داخل الشركة وخارجها فكرة واضحة عن الأداء وينبغي على لجنة المراجعة أن تستخدم وأن تفهم المعلومات التي تقدمها الإدارة عن مؤشرات الأداء الرئيسية لمنشأة وتتضمن المؤشرات الرئيسية للأداء علامات القياس للصناعات والبيانات والمقارنة المالية والتسويق والإنتاج في خلال مدة معينة إلى جانب بيانات أخرى.

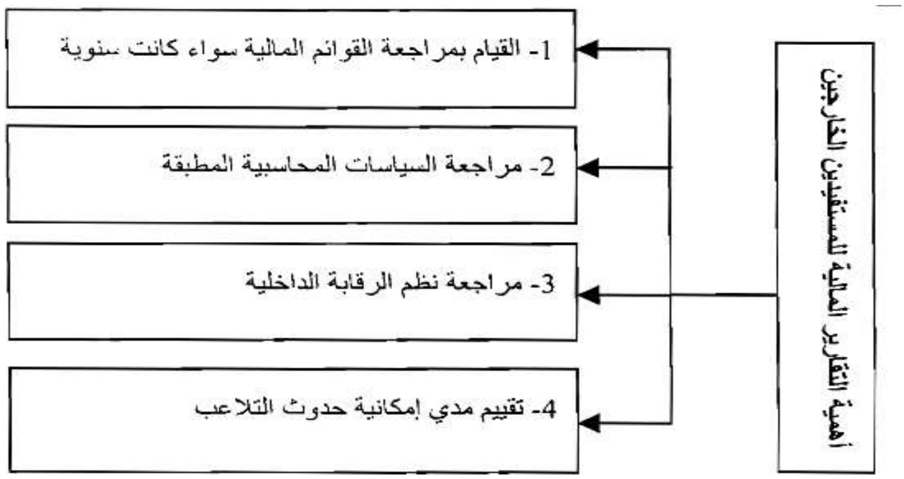
أن تعمل علي تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفرطة على الإدارة لإعداد التقارير وقد تنشأ هذه الضغوط من توقعات المحللين أو من خطط مكافأة المسئولين التنفيذيين أو الظروف التنظيمية أو فد تكون نتيجة لما سبق نشره من توقعات أو احتمال حدوث خسارة صافيه في الفترة الجارية.

ومن الواضح انه لكي تكون لجنة المراجعة فعالة في الإشراف علي عملية إعداد التقارير المالية فإنها لا يمكن أن تعمل في فراغ ونظراً لأن لجنة المراجعة تعتمد على المعلومات التي تقدم إليها من الإدارة المالية العليا وموظفي المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجين للقيام بمسئولياتها فإن من المهم أن تقوم اللجنة بخلق حوار

مفتوح وحر وصريح ومنتظم مع كل من أولئك المشاركين في العمل وفى الواقع فأن المحاسبة المالية وعملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية والتي هي الهدف النهائي للعملية كلها لا يمكن أن تنتج إلا من الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها والمجموعة التي سيكون للجنة المراجعة في معظم الوقت اتصال منظم بها هي الإدارة المالية المسئولية على أن توفر للجنة المراجعة تفسيرا للقوائم المالية والأرقام التي تتضمنها هذه القوائم وينبغي أن تبحث الإدارة مع لجنة المراجعة أيضا أية تغيرات في المبادئ المحاسبية أو سياسات إعداد التقارير المالية عن السنوات السابقة والمعاملة المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة وأي اختلافات هامة بين الأرقام الواردة في الموازنة والأرقام الفعلية في أي حساب معين.

مسئوليات لجان المراجعة في إعداد التقارير المالية:

نظرا للدور المهم الذي تلعبه التقارير المالية فقد اهتمت العديد من المؤسسات العلمية وأيضا بورصات الأوراق المالية الدولية بالعمليات المتعلقة بطريقة إعدادها وبكيفية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة في الإشراف على تلك العمليات وفيما يلي سوف نستعرض مسئوليات تلك اللجان في إعداد التقارير المالية والتي أوصت بها العديد من التقارير العلمية ومتطلبات القيد في البورصات العالمية ويوضح الشكل أهم تلك المسئوليات والتي سوف نستعرضها فيما يلي:




القيام بمراجعة القوائم المالية سواء كانت سنوية أو فترية:

من أهم وأقدم المسئوليات الملقاة علي عاتق لجنة المراجعة هي قيام اللجنة بمراجعة القوائم المالية السنوية أو الفترية التي تصدرها الشركة بهدف التأكد من سلامة الإعداد لها وأيضا ملائمة الإفصاح عن المعلومات التي تتضمنها وتشتمل هذه المراجعة علي قيام أعضاء اللجنة بمراجعة الأنظمة الرقابية التي أنشأتها الشركة بهدف ضمان سلامة إعداد هذه القوائم ومناقشة كل من إدارة الشركة ورئيس قسم المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية فيما يتعلق بالسياسات التي قد تراها اللجنة غير مناسبة.

مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة:

لكي تتمكن لجنة المراجعة من فهم عملية إعداد القوائم المالية يجب علي أعضاء اللجنة دراسة السياسيات المحاسبية التي تستخدمها الشركة في عملية الإعداد وفي هذه الشأن أوضح Smith Report 2003 في إنجلترا على أن مسئولية إعداد القوائم المائية تقع على عاتق إدارة الشركة إلا أن مسئولية مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة في عملية الإعداد تقع علي عاتق أعضاء لجنة المراجعة وخاصة الاحتياطيات والمخصصات التي قامت إدارة الشركة علي تقديرها وعلي إدارة الشركة إخبار اللجنة بالطرق التي اتبعتها في معالجة المعاملات الغير عادية والمؤثرة التي قد تواجهها الشركة وعلي اللجنة التأكد من أن الإدارة استخدمت الطرق المحاسبية لمعالجة هذه المعاملات.

وأيضا أوصي Blue Ribbon Committee 1999 في الولايات المتحدة بضرورة قيام المراجع الخارجي بمناقشة أعضاء لجنة المراجعة فيما يخص رأيه في جودة ومناسبة السياسات المحاسبية التي تقوم إدارة الشركة بتطبيقها بحيث يجب أن تشتمل هذه المناقشة على درجة الشفافية في الإفصاح عن المعلومات في القوائم المالية وطبيعة التقديرات التي قامت الشركة بوضعها ونتيجة مراجعة المراجع الخارجي لها.

مراجعة نظم الرقابة الداخلية:

يعرف نظام الرقابة الداخلية بأنه نظام يتضمن جميع السياسات والإجراءات التي تنشئها الشركة بهدف التأكد من كفاءة وفاعلية عملياتها وعادة ما يقوم مجلس

الإدارة بتفويض مسئولية مراجعة نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة إلى لجنة المراجعة وعلى هذا يعتبر من مسئوليات اللجنة القيام بالتأكد من أن إدارة الشركة قد قامت بتصميم وتنفيذ نظام للرقابة الداخلية ذو كفاءة عالية.

إن قيام أعضاء لجنة المراجعة فحص نظم الرقابة الداخلية بالشركة يمكنهم من إعطاء رأي محايد في نقاط القوة والضعف بها مع اقتراح الحلول البديلة من أجل زيادة فاعليتها ولكي تتمكن اللجنة من القيام بذلك يجب علي أعضائها مراجعة برامج المراجعة الداخلية للتأكد من مناسبتها وأيضا مراجعة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة المراجعين الداخليين وخاصة المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية وتقييم نظم الرقابة الداخلية المطبقة، بل الأكثر من ذلك يجب على لجنة المراجعة الاجتماع برئيس قسم المراجعة الاجتماع برئيس قسم المراجعة الداخلية وبالمراجع الخارجي بعيدا عن إدارة الشركة بهدف مناقشة فعالية نظم الرقابة الداخلية المطبقة وما في الحلول البديلة التي يجب علي إدارة الشركة الأخذ بها بهدف زيادة فاعليتها.

تقييم مدى إمكانية حدوث التلاعب:

يجب أن نلاحظ أن لجنة المراجعة ليست مسئولة عن اكتشاف التلاعب الذي قد يحدث داخل الشركة بل مسئولياتها تكون منصبة علي تقييم إمكانية حدوث هذا التلاعب والعمل على اتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها منع حدوثه في المستقبل وهناك العديد من الدراسات التي أكدت علي أهمية الدور الذي تلعبه لجان

المراجعة في منع حدوث التلاعب أمثلتها الدراسة التي قام بها Abbott and Parker حيث وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين أنشاء لجان المراجعة ذات الأعضاء المستقلين وذوي الخبرة وبين درجة انخفاض التلاعب الذي يتم اكتشافه بالشركات وفي هذا الصدد أوصي Tread Way Commission أعضاء لجنة المراجعة بضرورة مراجعة عمليات الإدارة الخاصة بتقييم المخاطر المرتبطة بوجود تلاعب في إعداد القوائم المالية وأيضا مراجعة البرامج التي أنشأتها الشركة بهدف التأكد من عم حصول هذا التلاعب.

مسئولية لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الخارجية:

يجب أن يكون هناك علاقة وطيدة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وذلك نظرا لأن كلا منهما له نفس الأهداف وأن فاعلية أحدهما سوف تؤثر بشكل مباشر علي فاعلية الطرف الأخر وخاصة فيما يتعلق بالأشراف علي عمليات إعداد القوائم المالية وسوف نستعرض فيما يلي مجموعة من المسئوليات التي يجب على أعضاء لجنة المراجعة القيام بها تجاه وظيفة المراجعة الخارجية.

أبداء التوصية في تعيين المراجعة الخارجي:

نظريا فإن عملية اختيار وتعيين وتحديد أتعاب المراجع الخارجي تكون مسئوليات المستثمرين أصحاب المصالح وذلك عند انعقاد الجمعية العمومية السنوية لهم ولكن في الواقع العملي نجد أن إدارة الشركات هي التي تقوم بهذه المهام بالشكل

الذي قد يثير جدلا حول قدرة المراجع الخارجي في القيام بمهامه نظرا لأن إدارة الشركة لها الحق في عزله أو تجديد تعيينه في الفترة القادمة.

ومما لا شك فيه أن إدارة الشركة في هذه الحالة تكون قادرة على فرض مجموعة من السياسات المحاسبية علي المراجع الخارجي بالشكل الذي يحقق أهدافها ويكون المراجع في هذه الحالة غير قادر على مناقشة الإدارة في مدى ملائمة هذه السياسات بالشكل الذي قد يؤثر على الأهداف المرجوة من المراجعة الخارجية ولتجنب الوقوع في مثل هذا الوضع اقترحت العديد من الدراسات قيام لجنة المراجعة بهذا الدور وذلك بهدف حماية استقلالية المراجع الخارجي من تدخل الإدارة.

حيث أكدت العديد من الدراسات علي أن إعطاء لجنة المراجعة مسئولية اختيار المراجع الخارجي سوف يؤدي إلى زيادة الاستقلالية لدى المراجع وحمايته من أي إجراء تعسفي قد تقوم به الإدارة في حالة وجود خلاف بينه وبينها حول المسائل المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية وكيفية اختبار المبادئ والسياسات المحاسبية المناسبة لطبيعة عمليات الشركة وهذا ما أكدته جميع التوصيات الصادرة من المنظمات والهيئات العلمية أكدت أيضا على ضرورة أن يكون جميع أعضاء لجنة المراجعة من الأعضاء المستقلين وذلك بهدف التأكد من استقلالية اللجنة عند قيامها باختيار المراجع الخارجي.

تحديد أتعاب المراجع الخارجي:

قد تخضع في بعض الأحيان عملية تحديد المراجعة إلي عديد من المناقشات بين الشركة وذلك نظرا لطبيعة المراجعة باعتبارها عملية غير ملموسة وفي هذه الحالة فإن نتيجة هذه المناقشات سوف تكون دائما في اتجاه الطرف الأقوى في التعامل وهو إدارة الشركة وهنا تظهر أهمية أن تقوم لجنة المراجعة بهذه المهمة نظرا لاستقلالية أعضائها عن الشركة.

إن لجنة المراجعة يجب أن تضع تحت ملاحظتها جميع العمليات المالية التي تتم بين إدارة الشركة والمراجع الخارجي بهدف التأكد من أن هناك توافقا بين إجراءات وبرنامج المراجعة وبين الأتعاب التي سوف تقوم الشركة بدفعها للمراجع مقابل عملية المراجعة بحيث يجب ألا تتنازل عن مستوى معين لجودة عملية المراجعة حيث أن جودة المراجعة تتأثر بما لا شك فيه بمقدار الأتعاب التي تقوم الشركة بدفعها للمراجع الخارجي.

وفي هذا الشأن أوصى Smith Report 2003 في إنجلترا أعضاء لجنة المراجعة على قيامهم بأنفسهم التأكد من أن مقدار الأتعاب التي تقوم بدفعها الشركة إلى المراجع الخارجي تضمن مستوى مقبولا من الجودة العملية للمراجعة بالشكل الذي يحقق حماية المستثمرين ويعطى للقوائم المالية صفة الاعتمادية في البيانات التي تتضمنها وهناك أيضا العديد من الدراسات التي أظهرت أهمية لجنة المراجعة في

تحديد أتعاب المراجع الخارجي منها الدراسة التي قام بها كل من Carcello and Neel 2000 والتي أكدت على أن وجود أعضاء مستقلين وذوى خبرة في لجنة المراجعة من شأنه أن يؤدي إلى تدعيم موقف المراجع الخارجي في عملية مناقشة الإدارة حول أتعاب عملية المراجعة.

التأكد من استقلالية المراجع الخارجي:

تعتبر استقلالية المراجع الخارجي شيئا أساسيا في إعداد القوائم المالية نظرا لأن المراجع إذا لم يكن مستقلا فسوف يكون التقرير الذي يعده في نهاية عملية المراجعة غير موضوعي وبالتالي قد يؤثر على ثقة متخذي القرارات وأصحاب المصالح في صحة وسلامة القوائم المالية التي تنشرها الشركات وفي هذه الحالة تظهر أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة في التأكيد علي استقلالية المراجع.

## الفصل الثامن

# تطبيق نظام الإدارة الرشيدة في المؤسسات العاملة

مع اندلاع الأزمة المالية الأسيوية في عام ١٩٩٧ بدأ العالم يأخذ بجدية وينظر بشكل آخر تجاه حوكمة الشركات، فالأزمة المالية آنذاك يمكن وصفها بأنه أزمة ثقة بين المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت المال والحوكمة، وقد كانت المشاكل العديدة التي ظهرت أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين داخل المنشأة وكذلك الأقارب والأصدقاء وحصول الشركات على مبالغ طائلة من الديون قصيرة الأجل دون الحرص على إبلاغ المساهمين بهذه التحويلات بل والعمل على إخفاء تلك الديون من خلال طرق وأنظمة محاسبية مبتكره، ولعل ذلك كان جليا في فضيحة شركة انرون (Enron)وما تبعها من فضائح كبرى أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات ووجوب تطبيقها بالشكل الأمثل.[1]

ومما يزيد من أهمية حوكمة الشركات ما ظهر خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة ٢٠٠٨ من تجاوزات ومبالغ طائلة تلقاها التنفيذيون في الشركات، مما أدى إلى تدخل الحكومات بشكل مباشر للرقابة على تلك المصروفات، التي تعتقد أنه لو تم تطبيق نظام حوكمة الشركات بشكل فعال وشفاف لما وصلنا إلى الحال التي كنا عليها.

ولم تكن بعيدة عن تبعات تلك الأزمة وظهر جليا سوء إدارة في كثير من الشركات المساهمة وتمثل هذا السوء في عدم الإفصاح عن كثير من العمليات مثل الإسراف في الاقتراض والتوسع في الاكتتابات الأولية، فضلا عن حصول كثير من التنفيذيين على مبالغ طائلة دون مبرر واضح.

ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأهميته في مواجهة حالات الفساد، وبحث اطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة. إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك وأصحاب المصالح ... الخ. ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد هي العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات؛ حيث تنظم القوانين والقرارات – بشكل دقيق ومحدد – العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، إضافة إلى تقييم مستوى مساهمة الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات ، ولاسيما الشركات المساهمة في إرساء المبادئ العامة للحوكمة، واقتراح السبل الكفيلة لمعالجة مجالات القصور وبما ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة وما يمكن أن تقبل عليه من فرص وتحديات مستقبلية.

في ضوء ما سبق، سيتناول البحث المباحث الثلاث الآتية:

المبحث الأول : حوكمة الشركات(التعريف، والأهداف والأهمية) .

المبحث الثاني : حوكمة الشركات في ظل الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة .

# المبحث الأول

# حوكمة الشركات

**التعريف والأهداف والأهمية:**

لقد كشفت الأزمات المالية والانهيارات الأخيرة التي تعرضت لها الكثير من الشركات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وكذلك الدول الأوروبية، عن الكثير من حالات الفساد، ولاسيما الفساد المالي والمحاسبي، الأمر الذي كان له الأثر السيئ في الكثير من المجالات، أبرزها المجالات الاقتصادية حيث أتسمت عملية جذب المستويات الكافية لرؤوس الأموال في تلك الشركات بقدر كبير من الصعوبات نظراً لتكبد حملة الأسهم فيها خسائر مالية فادحة انعكست سلبا على مصداقية الشركات المستثمر فيها وأسواق رأس المال من خلال توجه المستثمرين الحاليين والمرتقبين للبحث عن منافذ استثمارية بديلة، الأمر الذي دفع بالجهات ذات الصلة وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء الدراسات والفحوصات المعمقة بهدف تحديد الأسباب الرئيسية التي كانت وراء حدوث الأزمات المالية والانهيارات المشار إليها في أعلاه، واقتراح السبل الكفيلة لحماية حقوق حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، هذا وقد كشفت الدراسات والفحوصات التي أجراها المختصون في هذا المجال، بأن غالبية تلك الأسباب كانت في حقيقتها أسبابا مالية ومحاسبية، الأمر الذي دعا الجهات المعنية بإعداد تلك الدراسات والفحوصات إلى التوصية بأهمية مناقشة وتحليل اتجاهات التطور في الكثير من المجالات ذات الصلة، من بينها الشفافية والإفصاح عن المعلومات

المالية وغير المالية، وتبني مجموعة من المعايير المحاسبية رفيعة المستوى وبما ينسجم مع مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، وتعزيز قابليتهم على اتخاذ القرارات الاقتصادية الصائبة بشأن مستقبل استثماراتهم واستمرار نشاطاتهم في الشركات، وذلك ضمن إطار لحوكمة الشركات Corporate Governanceيستند إلى مجموعة محددة من المبادئ العامة، ويهدف إلى حماية حقوق حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة.[2]

ويعد تبني مفهوم حوكمة الشركات، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه معظم الشركات المساهمة، ولاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة وإتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح، وكذلك التحديد الواضح لحقوق حملة الأسهم في الشركات وحقوق الآخرين من أصحاب المصلحة، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين فيها، فضلا عن تخفيض عمليات التداول الداخلي في المعلومات ودعم استقلالية مراقبي الحسابات وتعزيز مستوى انسجام المعالجات المحاسبية المطلوبة وفقا للنظام المحاسبي الموحد مع المعايير الدولية، إضافة إلى أهمية الحوكمة في تلبية متطلبات المرحلة الراهنة وما يمكن أن نقبل عليه من فرص وتحديات مستقبلية بشأن العديد من المجالات، ولاسيما المجالات الاقتصادية.[3]

وتنبع مشكلة البحث من ضعف الوعي العام بأهمية حوكمة الشركات في مواجهة حالات الفساد الذي تعاني منه الشركات المساهمة من جهة، وقصور الإطار

القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال تلك الشركات في إرساء المبادئ العامة للحوكمة من جهة أخرى.

وقد انتقل مفهوم الحوكمة"Governance" ، من السياسة وإدارة الدولة الشركات، حيث عرفته الأوساط العلمية، بأنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون.

وأصبح الحديث عن "حوكمة الشركات"، من أجل كفاءة اقتصادية عليا، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل الإدارة الخاصة بالشركات والمراجعين الداخليين أو الخارجيين أو من قبل تدخل مجالس الإدارة، بما يعوق انطلاق هذه الشركات.

وعرفت حوكمة الشركات بأنها "مجموعة الضوابط والعمليات والإجراءات الداخلية التي تدار الشركة من خلالها" ويقصد بها كذلك القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.

وعرفت حوكمة الشركات من قبل التعاون الاقتصادي والتنمية "([4])OECD بأنها مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر إطارات آليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء."

فهو نظام تتم بموجبه إدارة الشئون اليومية للشركة، بما في ذلك واجب أعضاء مجلس الإدارة في ضمان إدارة الشركة المناسب وبدون أي تجاوزات عن الضوابط المتفق عليها والموافق عليها من قبل الجمعية العامة للشركة.

وقد جاء هذا النظام نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة أو الشركات المساهمة بنظام الحوكمة وضوابطه ويقوم نيابة عن المساهمين بتخفيف تكلفة الوكالة بالإدارة وضبط عدم إتقان المعلومات، ويستخدم كذلك نظام الحوكمة لمراقبة مدى تقيد نتائج التشغيل بالخطط.

ولحوكمة الشركات أهمية كبرى سواء في الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة على حد سواء، فمثلما ذكرنا في المقدمة كان الأزمات العالمية التي حصلت في الاقتصاديات المتقدمة دليل على الحاجة لها في تلك الأسواق، وكذلك اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر في الديمقراطيات الناشئة لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشاء الفساد وانعدام الثقة ويؤدي إتباع مبادئ حوكمة الشركات إلى خلق الإدارات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.

وتكتسب حوكمة الشركات أهمية كذلك من ناحية منع الأزمات المالية العادية بسبب إنها ليست مجرد شيء أخلاقي فقط بل هي نظام متكامل يجمع القانون والإدارة والمحاسبة .. الخ.

وحوكمة الشركات لما تحث عليه من إفصاح للمعلومات يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة رأسمال المنشأة، وتكتسب حوكمة الشركات من ناحية أخرى أهمية سواء في:

جذب الاستثمارات الأجنبية واستمرار المحلية منها.

الحد من هروب رؤوس الأموال.

خلق سوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي.

الحوكمة الفعالة تساعد الدول على مكافحة الفساد وسوء الإدارة.

تطبيق الشركات لنظام حوكمة فعال يساعد الدول على تكليف تلك الشركات بمشاريع ضخمة نتيجة الثقة في إدارات تلك الشركات.

ولعلنا في أحوج ما نكون إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال خصوصا بعد اعتماد خطة التنمية بما تضمنته من هدف استراتيجي يجعل القطاع الخاص عائداً للتنمية.

وحوكمة الشركات تضمن إلى حد كبير حماية مجلس الإدارة لمصالح المساهمين وضمان أن يكون المساهمين لهم صوت مسموع في إدارة الشركة.

وتظهر أهمية حوكمة الشركات كذلك في تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة الإنتاجية في الشركات التي تتبع نظام حوكمة فعال.

وتعد الأساليب المستخدمة في إدارة شئون الشركات والمعايير التي تحكم سلوكيات الأفراد العاملين فيها ضمن المستويات الإدارية كافة ومستوى تنفيذهم للمسؤوليات المناطة بهم من السباب الأخرى التي كانت وراء الأزمات المالية وانهيار الشركات، فقد كان الولاء غير الموجه إلى المكان والشخص المناسبين يقع في قلب الأزمات الأخيرة التي تعرضت لها الشركات فالموظفون والمدراء العاملون فيها كانوا قد منحوا ثقتهم إلى أشخاص غير مؤتمنين على واجباتهم داخل الشركات تجاه حملة الأسهم وإطاعة القوانين، في الوقت الذي كان بإمكان هؤلاء الموظفين والمدراء إثارة التساؤلات حول مختلف القضايا المشكوك في مصداقيتها وانسجامها مع مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى كشفت بعض الإحصاءات المعدة في هذا المجال عن إن العديد من المدراء في الشركات المعنية لا يمتلكون الأهلية الكافية لممارسة واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم المهنية، وإنهم متواجدون في مناصبهم تلك بسبب تعيينهم بالطرق المعروفة للوصول إلى العضوية والتي لا ترقى إلى الدور المهني الذي يجب أن يمارسه أولئك المدراء في الشركات، الأمر الذي قاد إلى انخفاض مستويات الثقة العامة وأمانة واستقامة المدراء، وكما يشير Gellibrand في هذا المجال إلى أن الأزمة في حقيقتها، أزمة ثقة في قادة كبرى الشركات العالمية[5].

وتعد الشفافية ونشر المعلومات المالية وغير المالية من بين الأسباب التي قادت إلى حصول أزمة الثقة في أعلاه، والتي طالت مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية والمدققين في الشركات، هذا وقد أظهرت دراسة إحصائية أنجزت مؤخرا في

الولايات المتحدة الأمريكي، أن اثنين من كل خمسة مستثمرين في الأسواق المالية يعتقدون بأن المشكلة الأولى في أزمة الثقة تلك، تتمثل في انعدام النزاهة فضلاً عن انعدام كفاءة الإدارة وضعف الرقابة مقارنة بالمشاكل الناشئة من تقلبات الأسواق المالية.[6]

وربما كان فشل مجالس الإدارة واللجان التابعة له في تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتجاوز العلامات التحذيرية الواضحة في الشركات المعنية فضلاً عن ضعف أنظمة الرقابة والإشراف وسوء استخدام أنظمة تحديد مكافآت التنفيذيين وتعويضاتهم سبباً آخر وراء حدوث وتزايد إخفاقات الشركات في الآونة الأخيرة، فقد أشار البعض إلى إن قوة الدفع الأساسية وراء فضائح شركة Enron وغيرها تمثلت في الحوافز الإدارية الممنوحة لكبار التنفيذيين هناك، فقد يكون تأثير التعويض بالأسهم أو خيارات الأسهم Stock Options كبار التنفيذيين وغيرهم قد أدى إلى أن تكون الأسس الخاطئة في منح الحوافز، فضلاً عن إساءة استخدامها من قبل المعنيين وراء فضائح الشركات إلى جانب تراجع الأخلاقيات المهنية للقائمين على إدارتها.[7]

لقد ترتب على حالات الفساد السابقة للشركات الكثير من الآثار المالية والاقتصادية والاجتماعية من بينها انخفاض الأسعار السوقية لأسهم الشركات في البورصات المالية والخسائر المالية الفادحة التي أضرت بمصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، ولاسيما العاملين في تلك الشركات الذين تعرضوا إلى فقدان وظائفهم وضياع حقوقهم في صناديق الادخار، والأهم مما سبق

انخفاض المستوى العام للثقة في مهنة المحاسبة والتدقيق وجودة المعايير التي تستند إليها، الأمر الذي أثار انتباه المتخصصين وأصحاب العلاقة، ودفع إلى الساحة بتساؤلات عديدة حول أهمية إعادة النظر بالأطر التنظيمية والمالية والمحاسبية والرقابية الكفيلة بحماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركات، وذلك من خلال تنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارتها وفي مختلف المجالات التي تنطوي ضمن مفهوم حوكمة الشركات والدور الذي من الممكن أن تؤديه الحوكمة الجيدة في هذا الشأن من خلال إرساء أسس العلاقات الشفافة بين الأطراف المعنية في تلك الشركات وتحديد واجبات ومسؤوليات كل منها وكذلك تعزيز جودة الممارسات المحاسبية والتدقيقية وإعداد التقارير المالية في شكل مجموعة من المبادئ والمعايير ذات الصلة بحوكمة الشركات والصادرة عن مختلف الهيئات والمنظمات والمجالس المهنية المتخصصة.

وهذا وقد قدمت العديد من التعاريف لحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة نظراً لشمولية هذا المفهوم وارتباطه بالعديد من المجالات من جهة واختلاف الاتجاهات الثقافية والخلفيات الفكرية للمهتمين به من جهة أخرى وعليه نعتقد أنه من المفيد تصنيف التعارف المذكورة في شكل محاور ،يركز كل منها على جانب من الجوانب التي تغطيها حوكمة الشركات وكما يلي:

المحور الأول : توجيه أداء الشركات ورقابتها، والذي يركز على ارتباط حوكمة الشركات بقضايا الشركات المتمثلة بتوجيه ورقابة الأداء، وربما يعد التعريف

الأسهل والأكثر شيوعاً في هذا المجال هو التعريف المقدم من قبل لجنة Cadburyفي تقريرها الصادر سنة ١٩٩٢ في المملكة المتحدة بشأن المظاهر المالية لحوكمة الشركات، حيث عرفت اللجنة حوكمة الشركات بأنها " النظام الذي يتم بوساطة توجيه ورقابة الشركات.[8] "

المحور الثاني : تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم وفقاً لمفاهيم محددة، والذي يركز على الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات، ويسلط الضوء على بعض المفاهيم التي تستند إليها، إذ تعد حوكمة الشركات وفقا لذلك الطريق التي يمكن لمجلس الإدارة والمدراء وكذلك المدققين في الشركة من خلاله تحمل مسؤولياتهم بكل عدالة وشفافية ومواجهة مسائلة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن ذلك[9].

المحور الثالث : أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، والذي يركز على أهداف حوكمة الشركات وأهميتها كمصدر قيمة لحملة الأسهم ضمن النطاق المحدود لها ومصدر قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين ضمن النطاق الأوسع للحوكمة.[10]

ومع ذلك فإن نطاق حوكمة الشركات قد يتسع لأكثر مما سبق ذكره لتمتد أهدافه وأهميته خارج حدود مصلحة الشركة ذاتها ومصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، وفي هذا المجال ونرى أنه من الأهمية تناول هذا الجانب بمزيد من البحث والتحليل وذلك من خلال إبراز أهمية حوكمة الشركات في المجالات الاقتصادية فضلاً عن أهميتها في المجالات القانونية وكما يلي:

أولاً : الأهمية الاقتصادية لحوكمة الشركات، وتشمل، أهمية الحوكمة للشركات ذاتها، حيث لا تعد حوكمة الشركات هدفاً في حد ذاتها، فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاماً دقيقاً بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مدراء بمستويات عالية الجودة وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم، واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات.[11]

وتعد حوكمة الشركات ذات أهمية أيضاً بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين، إذ توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم ولاسيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين الأصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم.[12]

وتمتد أهمية حوكمة الشركات لتشمل أسواق رأس المال، حيث أن تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، إذ أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أداءها ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإداراتها، وعند ذلك تستطيع أسواق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى الشركات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل.[13]

وأخيراً تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذ إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسألة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مدرائها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسباً للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسباً لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل، وأخيراً فهو يعد كسباً للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله[14].

ثانياً :الأهمية القانونية لحوكمة الشركات، وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة

الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله، ويشير Zingales في هذا الصدد إلى إن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم هذا وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة.[15]

وفي المقابل تعد القوانين والأنظمة صمام الأمان الرئيسي الذي يضمن حوكمة جيدة للشركات كما إن كلاً من معايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية الأخرى يجب أن تشكل عصب مبادئ حوكمة الشركات، هذا وقد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية (IIF) سنة ٢٠٠٢ بأن يتم إصدار قواعد أو دساتير لحوكمة الشركات Codes Of Corporate Governance يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق رأس المال والشركات مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وذلك بالاستناد إلى دعامتين هامتين هما الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة.[16]

## المبحث الثاني

## حوكمة الشركات في ظل الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة

بالرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المرتبطة بحوكمة الشركات بين الدول، إلا أن الأنظمة القانونية تعد هي صمام الأمان الرئيسي الضامن لحوكمة جيدة للشركات. كما إن معايير الإفصاح والشفافية يجب أن تكون هي عصب مبادئ حوكمة الشركات وتتداخل قواعد حوكمة الشركات بعدد من القوانين، مثل: قوانين الشركات، وأسوق المال، والبنوك، والإيداع والحفظ المركزي، والمحاسبة والمراجعة، والمنافسة ومنع الاحتكار، والضرائب، والعمل، وغيرها.

ونود أن نشير في هذا الصدد إلى الممارسات الإيجابية ، فنجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة وغيرها الكثير. ويحمي القانون كذلك حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال. كما إن معايير المحاسبة والمراجعة تتسق مع المعايير الدولية.

ويتضمن الإطار القانوني والرقابي على كافة القوانين والأنظمة والتعليمات وكذلك المعايير التي تنظم أعمال الشركات المساهمة فضلاً عن الهيئات الرقابية التي تمارس مهام المتابعة والإشراف عليها، هذا ويتضمن الإطار القانوني أهم القوانين

والأنظمة والتعليمات ذات الصلة، مثل قانون الشركات فضلاً عن القرارات الوزارية الصادرة عن وزير التجارة والصناعة، والقرارات الصادرة عن لجنة سوق الأوراق المالية وتعليمات نظام ممارسة مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات، والمعايير المحاسبية والتدقيقية الصادرة ، وقانون هيئة أسواق المال، وقرارات سوق الأوراق المالية.

وسنقدم فيما يلي تحليل لمستوى مساهمة كل من الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في مجال إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات:

أولاً: حقوق حملة الأسهم ومهام الملكية الأساسية:

تشرع الكثير من القوانين وأنظمة الشركات المساهمة حقوق حملة الأسهم، ولاسيما ما يتصل بالحقوق الأساسية لحملة الأسهم والمتمثلة بحق حملة الأسهم في نقل ملكيتها إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير، وكذلك حق حملة الأسهم في المشاركة باجتماعات الجمعية العامة للشركة المساهمة ومناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات، وأخيراً حق حملة الأسهم في الحصول على نصيب من الأرباح المقرر توزيعها ونصيبهم من موجودات الشركة عند تصفيتها وقد نص قانون الشركات على حق حملة الأسهم في الشركات المساهمة بنقل ملكية الأسهم إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير مع مراعاة ما يلي:

لا يجوز للمؤسسين أن يتصرفوا في أسهمهم إلا بعد مضي ثلاث سنوات على الأقل على تأسيس الشركة نهائي.

لا يجوز لحملة الأسهم التصرف في الأسهم أو السندات المؤقتة إلا بعد أن تصدر الشركة أول ميزانية لها عن اثني عشر شهراً.

كذلك نصت المادة (١٣٠) والمادة (١٣١) من قانون الشركات على أنه يعتبر الأعضاء المؤسسون الموقعون على عقد الشركة، وكذلك المساهمون الذين اكتتبوا بأسهمها، أعضاء في الشركة، ويتمتعون جميعاً بحقوق متساوية ويخضعون لالتزامات واحدة، ويتمتع العضو بوجه خاص بالحقوق الآتية:

أولاً :قبض الأرباح والفوائد التي يتقرر توزيعها على المساهمين.

ثانياً : استيفاء حصة من جميع أموال الشركة عند التصفية.

ثالثاً : المساهمة في إدارة أعمال الشركة، سواء في الجمعيات العامة أو في مجلس الإدارة، طبقاً لنظام الشركة.

رابعاً : الحصول على كراس مطبوع يشتمل على ميزانية الدورة الحسابية المنقضية وحساب الأرباح والخسائر وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقبي الحسابات.

خامساً :إقامة دعوى بطلان كل قرار صدر من الجمعية العامة أو مجلس الإدارة مخالفاً للقانون أو النظام العام أو عقد التأسيس أو النظام الأساسي.

سادساً : التصرف في الأسهم المملوكة له، والأولوية في الاكتتاب بالأسهم الجديدة.

كذلك يدخل في جدول الأعمال للجمعية العامة في اجتماعها السنوي المسائل الآتية:-

أولا: سماع تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة وعن مركزها المال خلال السنة ويجب أن يتضمن التقرير شرحاً وافياً لبنود الإيرادات والمصروفات، وبياناً تفصيلياً بالطريقة التي يقترحها مجلس الإدارة لتوزيع صافي أرباح السنة مع تعيين تاريخ صرف هذه الأرباح.

ثانيا : سماع تقرير مراقبي الحسابات عن ميزانية الشركة وعن الحسابات التي قدمها مجلس الإدارة.

ثالثا : مناقشة الحسابات والمصادقة عليها، واعتماد الأرباح التي يوجب توزيعها.

رابعا : انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات، وتحديد الأجر الذي يؤدي إليهم خلال السنة المالية المقبلة ما لم يكن معيناً في نظام الشركة.

خامسا : بحث الاقتراحات الخاصة بزيادة رأس المال وبإصدار سندات وبالاقتراض والرهن وإعطاء الكفالات، واتخاذ قرار في ذلك.

سادسا : بحث أي اقتراح آخر يدرجه مجلس الإدارة في جدول الأعمال لاتخاذ قرار فيه.

ويجوز أن يقدم الاقتراح أثناء انعقاد الجمعية العامة عدد من المساهمين يملكون مالا يقل عن عشر عدد الأسهم.

وتعقد الجمعية العامة للمساهمين مرة على الأقل في السنة في المكان والزمان اللذين يعينهما نظام الشركة. ولمجلس الإدارة دعوة هذه الجمعية كلما رأى ذلك. ويتعين على المجلس أن يدعوها كلما طلب إليه ذلك عدد من المساهمين يملكون مالا يقل عن عشر رأس المال.

وتوجه الدعوة لحضور الاجتماع متضمنة خلاصة واضحة عن جدول الأعمال بإحدى الطريقتين الآتيتين:-

خطابات مسجلة ترسل إلى جميع المساهمين قبل الموعد المحدد لانعقادها بأسبوع على الأقل.

إعلان في صحيفتين يوميتين على الأقل تصدران باللغة العربية، ويجب أن يحصل الإعلان مرتين، على أن يتم الإعلان في المرة الثانية بعد مضي مدة لا تقل عن أسبوع من تاريخ نشر الإعلان الأول وقبل انعقاد الجمعية العامة بأسبوع على الأقل مع نشر الإعلان الثاني في الجريدة الرسمية بالإضافة إلى الصحيفتين اليوميتين.

هذا وتنعقد اجتماعات الجمعية العامة للشركة المساهمة برئاسة رئيس مجلس الإدارة أو رئيس لجنة المؤسسين وبحضور الأعضاء الذين يمتلكون أكثرية الأسهم المكتتب بها، وللعضو توكيل الغير للحضور والمناقشة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة كما يجوز له إنابة غيره من الأعضاء لهذا الغرض.

ثانياً: المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

المعاملة العادلة لحملة الأسهم في الشركات المساهمة تهدف إلى تحقيق المساواة بينهم من حيث حقوق التصويت على القرارات في اجتماعات الجمعية العامة للشركة وحمايتهم من إبرام الصفقات غير الاعتيادية مع الأطراف ذوي العلاقة، وتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسئولين في الشركة أو حملة غالبية الأسهم.

وفي مجال ممارسة حقوق التصويت لكافة حملة الأسهم على القرارات في اجتماعات الجمعية العامة للشركة، نصت المادة " ١٥٦" من قانون الشركات على أن لكل مساهم عدد من الأصوات يعادل عدد أسهمه، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأسهم الممثلة، ولا يجوز اتخاذ قرار في المسائل الآتية إلا من الجمعية العامة منعقدة بصفة غير عادية:

أولا : تعديل عقد التأسيس أو النظام الأساسي للشركة.

ثانيا : بيع كل المشروع الذي قامت به الشركة أو التصرف فيه بأي وجه آخر.

ثالثا : حل الشركة أو اندماجها في شركة أو هيئة أخرى.

رابعا : تخفيض رأس مال الشركة.

ولا يكون اجتماع الجمعية العامة غير العادية صحيحاً ما لم يحضره مساهمون يمثلون ثلاثة أرباع أسهم الشركة. فإذا لم يتوافر هذا النصاب، وجهت الدعوة إلى اجتماع ثان يكون صحيحاً إذا حضر من يمثل أكثر من نصف الأسهم، وتصدر القرارات بأغلبية تزيد على نصف مجموع أسهم الشركة .

ويجوز لعدد من الأعضاء المساهمين في الشركة لا يقل مجموع ما يحملونه من الأسهم على ١٥% من القيمة الاسمية لرأس المال المكتتب به، ولا يكونون ممن وافقوا على قرارات الجمعية العامة غير العادية المذكورة في المادة السابقة، أن يعارضوا أمام المحكمة في القرارات إذا كان فيها إجحاف بحقوقهم، وذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدورها.

وللمحكمة أن تؤيد القرارات أو تعدلها أو تلغيها، أو أن ترجئ تنفيذها حتى تجري التسوية المناسبة لشراء أسهم المعارضين بشرط ألا ينفق شيء من رأس مال الشركة في شراء هذه الأسهم، أو ترجئ تنفيذها حتى تجري أية تسوية مناسبة أخرى.

ثالثاً :حقوق أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة:

لم يتناول الإطار القانوني والرقابي حقوق أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة والمدى الذي يسمح لهم بتملك جزء من الأسهم أو الحصول على نسبة معينة من الأرباح، وكذلك الإطلاع على العمليات الأساسية في الشركة أو المشاركة في إدارتها، عدا ما أشارت إليه المادة "١٢٨"و"١٢٩" في قانون بشأن ممثلي هيئة حملة السندات حق حضور الجمعيات العامة للشركة، وعلى الشركة أن توجه لهم نفس الدعوة الموجهة للمساهمين، ويحق لهم الاشتراك في المباحثات دون التصويت، كما يجوز لممثلي الهيئة أن يتخذوا جميع التدبيرات التحفظية لصيانة حقوق حملة السندات.

رابعاً :الإفصاح والشفافية:

تناول الإطار القانوني والرقابي جانبا من المتطلبات الأساسية للإفصاح والشفافية الواجب الالتزام بها أو مراعاتها من قبل الشركات المساهمة، وأكد على أهمية الإفصاح في التقارير المالية للشركات ومنها الشركات المساهمة وألزمها بما يلي:

إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية وإبراز أهمية التقرير السنوي للإدارة وما يتضمنه من معلومات مكملة للمعلومات الواردة في التقارير المالية، ومن بينها نبذة مختصرة عن الشركة وعن أهدافها الأساسية وبيان طبيعة النشاطات التي أنجزتها الشركة خلال السنة وأية مصلحة فيها لرئيس أو أعضاء مجلس الإدارة والهيئات التنفيذية.

التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في إبداء رأيه بشأن عدالة وصحة ما تعبر عنه التقارير المالية للشركات وذلك في تقريره، فضلا عن تصوير نموذج لما يجب أن يكون عليه هذا التقرير بما يكفل التأكيد على أهمية الإفصاح والشفافية والكشف عن أية معلومات من شأنها أن تؤثر على نتائج الأعمال والمركز المالي للشركات المعنية.

وتعد متطلبات الإفصاح الواردة ضمن قواعد إدراج أسهم الشركات المساهمة للتداول في سوق الأوراق المالية خطوة باتجاه تعزيز الإفصاح والشفافية في السوق المالية والشركات المساهمة المدرجة فيها، ونحن نرى أن هناك الكثير من المعلومات الأخرى الواجب الإفصاح عنها من قبل الشركات المساهمة ولاسيما تلك المدرجة في سوق الأوراق المالية ومنها:

هيكل ملكية الأسهم وحقوق التصويت.

السياسات المستخدمة في تحديد المكافآت ذات الصلة بأعضاء مجلس الإدارة والهيئات التنفيذية والمعلومات ذات الصلة بمؤهلاتهم ومستوى استقلاليتهم.

الصفقات التجارية مع الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

عوامل المخاطرة القابلة للتنبؤ.

القضايا ذات الصلة بالعاملين في الشركة والآخرين من أصحاب المصلحة.

مدفوعات الشركة إلى المدققين الخارجيين عن الخدمات غير التدقيقية.

هذا ويعد الإفصاح عن تلك المعلومات وغيرها مفيدا في مجال تحسين مقدرة حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة بشأن رقابة الشركات والحد من حالات الفساد الناجمة عن التعارض في المصالح وعمليات التداول في المعلومات الداخلية من قبل أولئك المطلعين والمسيطرين فعليا على الشئون الداخلية لتلك الشركات، شرط أن تعد تلك المعلومات من قبل كوادر محاسبية مؤهلة وتدقق من قبل مراقبي حسابات مؤهلين ومستقلين واستنادا إلى مجموعة من المعايير المحاسبية والتدقيقية الملائمة، فضلا عن أهمية التزام مراقبي الحسابات بقواعد السلوك المهني والمعايير الرقابية.

خامساً: مسؤوليات مجلس الإدارة:

تشرع قوانين وأنظمة الشركات المساهمة الكثير من القضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة، ولاسيما ما يرتبط بهيكل وتشكيلة مجلس الإدارة والكيفية التي يتم بوساطتها اختيار الأعضاء والمهام الأساسية التي تناط بهم، فضلا عن دور المجلس في الإشراف على الإدارة التنفيذية لتلك الشركات، وعلى الرغم مما تضمنته نصوص وأحكام المواد الواردة في قانون الشركات بشأن تشكيل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة وتحديد المسئوليات والمهام التي يجب أن تناط بأعضائه، فإن هناك الكثير من القضايا ذات الصلة التي لم يتطرق إليها القانون المذكور منها:

الفصل بين مهمة الإشراف ومهمة الإدارة ضمن هيكل محدد لمجلس الإدارة يضمن التحديد الواضح لمهام ومسؤوليات كل من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس سواء تم ذلك وفقا لهيكل مركزي ذي مستوى واحد لمجلس الإدارة يضمن الفصل الحقيقي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، أو وفقا لهيكل ثنائي ذي مستويين لمجلس الإدارة يمثل المستوى الأول المجلس الإشرافي في حين يمثل المستوى الثاني المجلس التنفيذي.

التحديد الواضح لمفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة أو البعض منهم وكذلك استقلالية أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة (لجنة الرقابة والتدقيق المالي، وغيرها ) عدا ما أشار إليه القانون بشأن عدم جواز لعضو مجلس الإدارة – ولو كان ممثلا لشخص اعتباري – أن يستغل المعلومات التي وصلت

إليه بحكم منصبه في الحصول على فائدة لنفسه أو لغيره، كما لا يجوز له بيع أو شراء أسهم الشركة التي هو عضو مجلس إدارتها طيلة مدة عضويته فيها، ولا يجوز أن يكون لرئيس مجلس الإدارة أو لأحد أعضاء هذا المجلس مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود والصفقات التي تبرم مع الشركة أو لحسابها، إلا إذا كان ذلك بترخيص من الجمعية العامة، ولا يجوز لأي من هؤلاء أن يشترك في إدارة شركة مشابهة أو منافسة لشركتهم.

تحديد أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين والقادرين على ممارسة الأحكام المستقلة للمهام التي يوجد فيها احتمالية لتعارض المصالح، وكذلك تحديد عدد ومؤهلات أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة وخبراتهم، فضلا عن التحديد الواضح لمهام واجبات تلك اللجان ومضامين التقارير التي تقدمها دوريا إلى مجلس الإدارة.

الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وحملة الأسهم والمتضمنة سوء استخدام الموجودات والصفقات التجارية مع الأطراف ذوي العلاقة، وضمان نزاهة الأنظمة المحاسبية وأنظمة إعداد التقارير المالية والتدقيقية المستقلة وملائمة أنظمة الرقابة الداخلية ولاسيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية ومدى الانسجام مع القوانين والمعايير ذات الصلة، فضلا عن مهام التقييم المستقل لأداء أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له والإشراف على فعالية إجراءات حوكمة الشركة واتخاذ التعديلات إذا تطلب الأمر.

## المبحث الثالث

## البنية التشريعية والتنظيمية

إذا كانت البنية التشريعية والتنظيمية قد تم إرسائها من خلال القوانين المشار إليها إلا أنه نظراً لديناميكية الحركة السريعة والمتلاحقة في أسواق المال والأعمال فإنه يستلزم التدقيق المستمر في مدى تنفيذ القوانين المنظمة، مع التطوير المستمر للقائمين على تنفيذها لضبط أي من حالات التلاعب.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أهمية كل من المتابعة الفورية التي يقوم بها سوق الأوراق المالية أثناء التداول (On - site Surveillance) والمتابعة المستمرة التي ستقوم بها هيئة أسواق المال (Off - site Surveillance)سواء قبل أو أثناء أو بعد التداول، للحيلولة ودرأ أي تلاعب ولعلاج الخلل حال حدوثه.

وعلى الرغم من إنجاز عدد من الإجراءات في سبيل تفعيل التطبيقات والقواعد الجيدة لحوكمة الشركات ، إلا أنه ما زال هناك العديد من الخطوات التي يجب إتباعها لإحداث مزيد من التطور في قطاع الشركات؛ وكذلك لتدعيم استقرار أسواق المال،وسنعالج فيما يلي دور مجلس الإدارة والجمعية العامة ومراقب الحسابات في سبيل تحقيق أهداف الحوكمة:

الأول: مجلس الإدارة:

مجلس إدارة شركة المساهمة هو الذي يتولى إدارة أمور الشركة بناء على تفويض من الجمعية العامة. لذلك فإن المسئولية النهائية عن الشركة تظل لدى المجلس، ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين في القيام ببعض أعماله.

برغم أن مجلس إدارة الشركة يتكون من ممثلين تم اختيارهم من مجموعات مختلفة من المساهمين، إلا أنه متى تم تعيين عضو مجلس الإدارة فيجب عليه أن يعتبر نفسه ممثلا لكافة المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموما وليس ما يحقق صالح المجموعة التي يمثلها أو التي قامت بالتصويت على تعيينه في المجلس فقط.

تنص القوانين المصرية على أن مجلس إدارة الشركة يتم انتخابه لكي يمثل المساهمين وأن يراعى أن يكون المجلس تعبيرا عن نسب توزيع رأس المال، ولكن قواعد التصويت تجعل المجموعة صاحبة الأغلبية في الجمعية العامة قادرة على تعيين المجلس بأكمله من خلال التصويت على كل مرشح على حده. لذلك فإن الحوكمة الرشيدة للشركة تقتضي أن يتم استخدام أسلوب تراكمي في التصويت على مرشحي مجلس الإدارة أو أن تراعى نسب توزيع رأس المال بأي أسلوب آخر. بحيث تكون النتيجة النهائية معبره عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة ويجب أن تقدم سيرة ذاتية مختصرة عن كل مرشح لعضوية مجلس إدارة الشركة إلى المساهمين عند عودتهم لانتخاب المجلس.

يجب أن يتضمن مجلس الإدارة أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين في الشركة. ويجب أن تكون لدى الأعضاء غير التنفيذيين خبرات أو مهارات فنية أو تحليلية مما يجب نفعا للمجلس والشركة.

يجب توفير المعلومات والبيانات والشرح الكافي لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عن الشركة عند تعيينهم حتى يتمكنوا في أقرب وقت ممكن من الإلمام بكافة جوانبها العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر ميزانيتها وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه.

يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين، فإذا كان الجمع بين المنصبين ضرورياً، وجب أن يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للشركة وأن يتم تعيين نائب رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي.

على مجلس الإدارة أن يظل في كل وقت متابعاً عن كثب لأحوال الشركة بشكل عام وألا يتخلى عن هذه المتابعة لغيره.

على المجلس وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية، والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون احترام القوانين واللوائح وكذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية مستنداً إلى معايير موضوعية لا شكلية فقط.

يجب أن يكون كل تفويض يصدر من مجلس إدارة الشركة، سواء لأحد أعضائه أو لغيرهم، محدداً في موضوعه وفي المدة الزمنية لسريانه وأن يتضمن موعد عض

نتائجه على أعضاء المجلس، وعلى المجلس تجنب إصدار تفويضات عامه أو غير محددة المدة لما يؤدي إليه ذلك من تنازل فعلي من المجلس عن صلاحياته.

يتاح لأعضاء المجلس الحصول على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة في الموعد وبالشكل الذي يحددونه.

لأعضاء المجلس طلب الحصول على رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة وعلى نفقتها، متى وافق على ذلك أغلبيتهم وبشرط مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح المنصوص عليها في هذه القواعد.

على الشركة تقديم مقابل مادي لمديريها التنفيذيين بما يسمح باستقطاب والاحتفاظ بأفضل العناصر المؤهلة لذلك في السوق. ويتم تحديد ذلك عن طريق تشكيل لجنة غالبيتها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويكون لها صلاحية اقتراح المقابل المادي الذي يحصل عليه الأعضاء التنفيذيون، والتفاوض معهم في هذا الشأن بالتشاور مع العضو المنتدب، على أن يكون القرار النهائي لأعضاء المجلس غير التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن أسماء أعضاء اللجنة في التقرير السنوي للشركة، كما يجب أن يحضر رئيس اللجنة الجمعية العامة السنوية للإجابة على أسئلة المساهمين في هذا الشأن.

يجب أن يكون الإفصاح عن ما يتقاضاه أي من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين شاملا المرتب والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية. ويفضل دائما أن تمثل العناصر التي ترتبط بأداء الشركة الجانب

الأكبر من مجموع المقابل المادي حتى يكون لعضو مجلس الإدارة التنفيذي حافز مستمر للعمل على تحسين أدائها.

فيما يتعلق بأسهم التحفيز على وجه الخصوص، يجب أن يراعى فيها ألا تحفز المجلس على اتخاذ قرارات تحقق مصلحة الشركة في الأجل القصير فقط، وإنما تكون أيضا مرتبطة بما يحسن أداء الشركة على المدى الطويل والمتوسط.

لا يجب أن تتجاوز مدة التعاقد الواحدة لعضو مجلس الإدارة التنفيذي أكثر من ثلاث سنوات، ما لم يكن ذلك لأسباب واضحة ومحددة يتم ا لإفصاح عنها في الجمعية العامة للشركة.

تتولى اللجنة المشار إليها في البند (١٢/٣) أعلاه اقتراح المقابل الذي يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على أن يعرض ذلك على الجمعية العامة للشركة لكي تتخذ قرارا بشأنه. ولا يجب أن تكون هناك تفرقة بين ما يتقاضاه أعضاء المجلس غير التنفيذيين إلا في أضيق الحدود واستنادا إلى أعمال ومهام محددة يتم تكليفهم بها أو لجان يشاركون في عضويتها.

يجب أن لا يقل عدد مرات انعقاد المجلس عن مرة كل ثلاثة أشهر، ويتم الإفصاح في التقرير السنوي للشركة عن هذا العدد وعن أسماء الأعضاء الذين تغيبوا عن حضور اجتماعات المجلس أو اللجان المنبثقة عنه. ويجب أن تتم الدعوة للاجتماعات في مواعيد وأماكن ووفقا لترتيبات تسمح للأعضاء بالحضور، وأن تتوافر كافة المعلومات الخاصة بأي موضوع سيعرض على المجلس أو قرار سيتم

اتخاذه لكافة الأعضاء قبل موعد الانعقاد بوقت كاف، ما لم يكن ذلك في حالات خاصة تتطلب عرضا سريعا، ولكن على أن يحضر الاجتماع في هذه الحالة من لديه القدرة من الأعضاء التنفيذيين أو من المديرين في الشركة على شرح الموضوع شرحا وافيا والإجابة على أسئلة الأعضاء. ويفضل عدم اللجوء إلى اتخاذ القرارات بطريق التمرير إلا في الحالات التي لا يمكن فيها عقد الاجتماع بالوسائل المعتادة، وعلى ألا يتم التصويت في هذه الحالة إلا على القرارات الطارئة وحدها، وذلك مع مراعاة أن يكون القرار في هذه الحالة بالإجماع.

لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أن يلتقوا بمديري الشركة للتشاور في أي من شئونها سواء بحضور أعضاء المجلس التنفيذيين أم بدونهم، على أن يتم التنسيق معهم في تحديد المواعيد وإطلاعهم على ما سوف يتم التشاور بشأنه.

على المجلس مراجعة نظم وإجراءات الشركة الداخلية بشكل مستمر للتحقق من ملاءمتها ومن كفاءتها. وللمجلس الحصول على كافة المعلومات والتقارير المالية وغير المالية عن أداء الشركة.

لجان المجلس:

للمجلس تكوين لجان من أعضائه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولفترات معينة، ويجب اعتبار هذه اللجان وسائل مساعدة للمجلس في أداء عمله لا وسيلة لكي يتنصل المجلس من مسئوليته أو ينقلها إلى جهة أخرى.

يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس، تتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة، وكيفية رقابة المجلس عليها، وعلى اللجنة أن تخطر المجلس علما بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية مطلقة. وعلى المجلس أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال الموكولة إليها.

يجب أن تشكل في الشركة لجنة للمراجعة الداخلية من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تكون مهمتها مراجعة عمل إدارة الرقابة الداخلية ونظم العمل الداخلية بالشركة.

يحبذ أن يشارك أعضاء المجلس غير التنفيذيين في اللجان التي يشكلها المجلس، وأن يتولى أحدهم رئاستها، وللجان أن تستعين بمستشارين خارجيين لمساعدتها في أداء مهامها. وذلك على نفقة الشركة. ويجب أن يتضمن التقرير السنوي للشركة عرضا مختصرا عن تشكيل كل لجنة وعدد اجتماعاتها وما كلفت به وما قامت به من أعمال، وأن يحضر اجتماع الجمعية العامة للشركة رؤساء اللجان.

يكون لمجلس إدارة الشركة أمين سر يوافق المجلس على تعيينه للقيام بكافة أعمال إدارة سجلات ومحاضر ودفاتر المجلس، ويحضر اجتماعات المجلس ما لم يطلب منه الخروج من قاعة الاجتماع بالنسبة لموضوع محدد، ويكون للأعضاء الاتصال به خلال الفترات التي تفصل بين اجتماعات المجلس. ويجب أن يقر المجلس

لأمين السر بالصلاحيات الواجبة للقيام بعمله. ويحبذ العمل على أن يتجاوز عمل أمين السر المفهوم التقليدي له في القانون المصري والخاص بحضور الجمعية وتدوين المحضر، إلى أن يكون رابطة مستمرة بين الأعضاء وبينهم وبين الشركة ومصدراً للمعلومات التي يطلبونها.

مجلس إدارة الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر بها على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاطها وحجمها والسوق التي تعمل بها، وتقع عليه مسئولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة، وكيفية التعامل معها، ومستوى المخاطرة التي تتعامل بها الشركة وعرض ذلك كله على المساهمين بشكل واضح.

يجب أن يعد مجلس الإدارة تقريراً سنوياً للعرض على المساهمين يشمل بوجه خاص، فضلا عما تتطلبه القوانين، ما يلي:

نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي.

النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم.

أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت.

نبذة عن التغييرات في الهيكل الرئيسي لرأس مال الشركة.

مدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

وصف استقلالية مجلس الإدارة، وشرح أهمية وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مبادئ الإدارة الرشيدة: يمكن اعتبار مجلس الإدارة مستقلاً إذا كانت قراراته غير مسيطر عليها من قبل إدارة الشركة، ولكي يكون عضو مجلس الإدارة مستقلاً، ينبغي ألا تكون له أي علاقة مادية مع:

الأفراد أو المجموعات مثل المساهمين الذين لديهم حصة سيطرة في الشركة من شأنها أن تؤثر على إدارة الشركة.

أعضاء الإدارة التنفيذية وعائلاتهم.

مستشاري ومدققي حسابات الشركة وعائلاتهم.

أي كيان له عضوية مجلس إدارة متبادلة مع الشركة.

دور مجلس الإدارة المستقل:

ينبغي على عضو مجلس الإدارة المستقل أن يعمل لحماية المصالح طويلة الأمد للمساهمين ويتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن لا يكونوا مستقلين فقط، بل ينبغي أن تكون لديهم الخبرة والموارد. ويجب أن تكون لمجلس الإدارة الاستقلالية للعمل بصورة مستقلة عن الإدارة.

فإذا لم يكن أعضاء مجلس الإدارة مستقلين، من المرجح لهم أن يتخذوا قرارات تصب في مصلحة إما الإدارة أو أولئك الذين لديهم نفوذ على الإدارة، وهذا ما يضر بمصالح المساهمين طويلة الأمد.

شروط ضمان تصرف أعضاء مجلس الإدارة بصورة مستقلة:

للتحقق من تصرف أعضاء مجلس الإدارة بصورة مستقلة، ينبغي أن يكون لدى الشركة سياسة مطبقة:

تمنع أعضاء مجلس الإدارة من تلقي رسوم استشارية للعمل الذي ينجزونه نيابة عن الشركة.

تمنع من تلقي رسوم بحث عن التوصل غلى صفقات دمج أو استحواذ ومبيعات ولفت انتباه الإدارة إليها.

يتعين على الإجراءات أن تحد من قدرة أعضاء مجلس الإدارة والمزاملين لهم على تلقي التعويضات خارج إطار مسؤولياتهم في مجلس الإدارة.

ينبغي على الشركة أن تفصح عن كل التعاملات المادية مع الأطراف ذوي العلاقة أو عن علاقاتها التجارية مع أعضاء مجلس الإدارة أو المرشحين لعضوية المجلس. وينطبق ذات المبدأ على العقارات المؤجرة أو المعارة أو المقدمة خلافا لذلك إلى الشركة من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين، علما بأن تلقي المنافع الشخصية من الشركة يمكن أن يخلق تعارضا في المصالح.

دورية انتخابات مجلس الإدارة:

يجب أن يكون لدى المساهمين القدرة على انتخاب أو رفض انتخاب أعضاء مجلس الإدارة سنوياً، وألا يوجد أي أمر يحد من قدرة المساهمين على تغيير تكوين

مجلس الإدارة إذا أخفق أعضاء المجلس في تمثيل مصالح المساهمين بشكل عادل.

وعند تقييم المساهمين لسياسة الشركة بشأن انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ينبغي على المستثمرين ان يأخذوا في الاعتبار ما يلي:

ما إذا كانت هناك انتخابات سنوية أو في فترات أطول متعددة السنوات (أي مجلس إدارة مصنف) حيث يمكن لمجلس الإدارة المصنف أن يخدم هدفاً آخر – كأن يتخذ موقفاً دفاعياً في وجه الاستحواذ.

هل قام مجلس الإدارة بشغل المقاعد الشاغرة للفترة المتبقية من مدة المجلس بدون موافقة المساهمين.

هل كان باستطاعة المساهمين عزل مجلس الإدارة.

هل مجلس الإدارة بحجم مناسب للأوضاع والظروف المحددة للشركة.

تحديد العوامل التي توضح بأن مجلس الإدارة وأعضاءه لديهم الخبرة المطلوبة لحكم الشركة لمصلحة مساهميها:

إذا كان أعضاء مجلس الإدارة ليس لديهم المهارات والخبرة المطلوبة فمن المرجح أن يرجعوا إلى الإدارة عند اتخاذ القرارات، وهذا ما يمكن أن يشكل تهديداً لمصالح المساهمين.

أولا : وعند تقييم مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة فإنه يجب التحقق مما إذا كان أعضاء المجلس لديهم القدرة على ما يلي:

اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مستقبل الشركة.

التصرف بحرص وكفاءة نتيجة لخبرتهم في:

التكنولوجيا، المنتجات والخدمات التي تعرضها الشركة.

العمليات المالية والمسائل الحسابية وأمور التدقيق.

المسائل القانونية.

الاستراتيجيات والتخطيط.

مخاطر النشاط التي تواجهها الشركة.

إصدار تصريحات عامة تشير إلى مواقفهم الأخلاقية.

حل أي مشاكل قانونية أو رقابية نتيجة للعمل أو للخدمة في مجلس إدارة الشركة أو مجلس إدارة شركة أخرى.

لديهم الخبرة في مجلس إدارة آخر.

حضور اجتماعات المجلس بانتظام.

الالتزام تجاه المساهمين ولديهم ملكية هامة لأسهم الشركة، وقاموا بإزالة أي تعارض في المصالح.

ثانيا : ينبغي على المساهمين النظر في عدد الاجتماعات التي عقدها المجلس واللجان وسجل حضور الاجتماعات وما إذا كان المجلس يوفر التدريب المناسب لأعضائه.

ثالثا : شرح الأحكام التي يجب تضمينها في لائحة محكمة للسلوك الأخلاقي.

مضاعفات وجود لائحة ضعيفة للسلوك المهني بالنسبة للمعاملات مع أطراف ذوي العلاقة.

الاستخدام الشخصي لأصول الشركة.

رابعا:

تضع لائحة السلوك الأخلاقي في الشركة معياراً للمبادئ الأساسية للنزاهة والثقة والاستقامة.

توفر للموظفين معايير السلوك ونتناول تعارض المصالح. حيث يمكن للمخالفات الأخلاقية أن تؤدي إلى مشاكل للشركات مسببة العقوبات والغرامات وتغيير الإدارة وسمعة سلبية غير مرغوبة.

ودود لائحة للسلوك الأخلاقي يمكن أن يكون عاملاً مخففاً لدى السلطات الرقابية في حالة حدوث مخالفة لها.

أما بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة والأشخاص ذوي العلاقة بأعضاء مجلس الإدارة، فإن من المهم عدم تشجيع عقود الاستشارات أو رسوم البحث عن عمليات الدمج والاستحواذ المستهدفة وغيرها من التعويضات من الشركة، باعتبار أن ذلك يمكن أن يمس استقلالية أعضاء مجلس الإدارة عن الإدارة.

أما بخصوص الموظفين الآخرين في الشركة وأصدقائهم وذوي العلاقة بهم، فمن المهم عدم تشجيع المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة أيضا، بحيث يثق المساهمون بأن معاملات الشركة هي لمصلحتهم وليس لمصلحة المطلعين على الأمور الداخلية للشركة.

وينطبق نفس المبدأ على الاستخدام الشخصي لأصول الشركة من قبل أعضاء مجلس الإدارة وكذلك أعضاء الإدارة وعائلاتهم، ويجب تشجيع عدم الاستخدام الشخصي لأصول الشركة وذلك للحفاظ على استقلالية أعضاء مجلس الإدارة وتعزيزها، ولضمان استخدام أصول الشركة حصرا لتحقيق القيمة للشركة ومساهميها.

ضوابط تطبيق لائحة السلوك الأخلاقي:

ضمان استلام مجلس الإدارة للمعلومات ذات العلاقة عن الشركة في الوقت المحدد.

ينبغي للائحة السلوك الأخلاقي أن تتقيد بأحكام قانون الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات)في البلد الذي تعمل فيه الشركة، وكذلك بمتطلبات الإدارة الرشيدة التي يضعها سوق الأوراق المالية المحلي. وينبغي على الشركات أن تفصح عما إذا كانت قد تقيدت بلائحة السلوك الأخلاقي الخاصة بها، على أن يشمل الإفصاح ذكر الأسباب التي أدت إلى أي حالة عدم تقيد بها.

ينبغي أن تمنع لائحة السلوك الأخلاقي منح مزايا للمطلعين على الأمور الداخلية للشركة غير معروضة على المساهمين.

ينبغي تعيين شخص يكون مسئولاً عن مبادئ الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات).

إذا تلقى موظفو الإدارة المختارين تنازلات من الشركة عن اشتراط تقيدهم بأحكام لائحة السلوك الأخلاقي، فيجب بيان أسباب ذلك.

إذا تم التنازل عن أي من أحكام الإدارة الرشيدة مؤخراً، يتعين على الشركة أن تشرح أسباب ذلك.

ينبغي تدقيق لائحة السلوك الأخلاقي وتحسينها دورياً.

ضوابط تقييم المستثمرين للإدارة من حيث الالتزام بوضع لائحة للسلوك الأخلاقي:

التحقق من أن الشركة قد التزمت بإطار أخلاقي وتبنت لائحة للسلوك الأخلاقي.

النظر فيما إذا كانت الشركة تسمح لأعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة باستخدام أصول الشركة لأسباب شخصية.

تحليل تعويضات المدراء التنفيذيين لتقييم ما إذا كانت متناسبة مع المسئوليات والأداء.

النظر في حجم وغرض وسبل التمويل ومدة أي برامج لإعادة شراء الأسهم.

لجان مجلس الإدارة، وشرح معايير التقييم بشأن ما إذا كانت كل لجنة قادرة على تمثيل مصالح المساهمين بالشكل المناسب.

أولا : لجنة التدقيق

تعمل هذه اللجنة على ضمان أن تكون المعلومات المالية المقدمة إلى المساهمين كاملة ودقيقة، و موثقة وذات علاقة، ومقدمة في الوقت المحدد، ويجب على المساهمين التحقق مما يلي:

إتباع إجراءات مناسبة في المحاسبة والتدقيق.

إذا كان المدقق الخارجي حراً من تأثير إدارة الشركة.

هل تم حل أي نزاع بين المدقق الخارجي والشركة بطريقة تميل لصالح المساهمين؟

هل كان للمدققين المستقلين سلطة على تدقيق كافة الشركات الزميلة للشركة وأقسامها؟

إذا كان كل أعضاء مجلس الإدارة في لجنة التدقيق مستقلين.

هل كان أعضاء اللجنة خبراء ماليين؟

هل كان المساهمون يقترعون على الموافقة على اختيار مجلس الإدارة للمدقق الخارجي؟

هل كان يتوفر للجنة التدقيق الصلاحيات للموافقة أو رفض أي عمليات تكليف لمكتب التدقيق الخارجي خارج إطار أعمال التدقيق؟

هل كان يتوفر لدى الشركة أحكام وإجراءات تحدد الجهة التي يتبع لها المدققون الداخلون وينبغي ألا تكون هناك قيود على اتصال المدققين الداخليين مع لجنة التدقيق؟

هل كانت هناك أية مناقشات بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي أدت إلى تغيير في التقارير المالية بسبب التفسير المشكوك فيه للمبادئ المحاسبية والاحتيال وما شابه ذلك؟

هل كانت لجنة التدقيق هي المتحكمة بميزانية التدقيق؟

ثانياً: لجنة المكافآت / التعويضات

هي لجنة مكونة من أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة تقوم بتحديد تعويضات متناسبة مع المسؤوليات والأداء لأعضاء الإدارة التنفيذية. ويمكن للجنة أن تعزز هذه الأهداف من خلال التأكد من استقلالية كل أعضاء اللجنة، وكذلك بربط

التعويضات بأداء الشركة وربحيتها على الأمد الطويل.

ضوابط تقييم لجنة التعويضات : ينبغي على المساهمين أن يقرروا ما إذا:

كانت تعويضات الإدارة التنفيذية مناسبة.

كانت الشركة قد قدمت قروضاً لأعضاء مجلس الإدارة أو سمحت لهم باستخدام ممتلكات الشركة.

كان أعضاء اللجنة يحضرون اجتماعاتها بانتظام.

كان هناك سياسات وإجراءات لهذه اللجنة.

كانت الشركة قد زودت المساهمين بالتفاصيل المتعلقة بالتعويضات في مستندات عامة.

كانت شروط وأحكام الخيارات الممنوحة معقولة.

ما إذا كان قد تم الوفاء بأي التزامات متعلقة بتعويضات مستندة إلى الأسهم من خلال إصدار أسهم جديدة.

كان من المطلوب من الشركة ومجلس الإدارة الحصول على موافقة المساهمين على أي خطط مكافآت مستندة إلى الأسهم، باعتبار أن هذه الأسهم يمكن أن تخلق مسائل متعلقة باحتمال إضعاف حقوق المساهمين.

كان لمدراء تنفيذيين من شركات أخرى علاقات عضوية مجلس إدارة متبادلة مع الشركة أو مع أعضاء لجنة التدقيق، وعلى المستثمرين أن يراقبوا الحالات التي قد يستفيد فيها بعض الأفراد بصورة مباشرة من القرارات المتبادلة بشأن تعويضات أعضاء مجلس الإدارة.

ثالثا : لجنة الترشيحات:

تتولى لجنة الترشيحات مسائل تعيين أعضاء جدد (مستقلين) في مجلس الإدارة، وهي مسئولة عن:

تعيين أعضاء مجلس إدارة مؤهلين.

المراجعة الدورية لأداء واستقلالية ومهارات وخبرة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين.

وضع إجراءات وسياسات الترشيح.

إعداد خطة للإحلال الوظيفي للإدارة التنفيذية.

دور المرشحين المقترحين من قبل لجنة الترشيحات:

يؤثر المرشحين على مسألة ما إذا كان مجلس الإدارة يعمل لمصلحة المساهمين، وينبغي أن يكون تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة عادلاً ومناسباً.

دور المستثمرين في مراقبة أداء لجنة الترشيحات لأعمالها:

يتعين على المستثمرين أن يراجعوا تقارير الشركة على مدى سنوات عديدة لمعرفة ما إذا كانت هذه اللجنة قد قامت على النحو المناسب بتعيين أعضاء لمجلس الإدارة قاموا على نحو عادل بحماية مصالح المساهمين، كما ينبغي على المستثمرين أن يراجعوا:

معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة الجدد.

تكوين وخبرة مجلس الإدارة الحالي والخلفية العامة لأعضائه، وكيفية دعم الأعضاء الجدد المقترحين للمجلس الحالي.

عملية العثور على أعضاء جدد (أي المعلومات من خارج الشركة مقارنة بمقترحات الإدارة).

سجلات الحضور.

خطط الإحلال الوظيفي لأعضاء الإدارة التنفيذية (في حالة وجود مثل تلك الخطط).

تقرير اللجنة، ومن ضمنه أية إجراءات أو قرارات تم اتخاذها أو مناقشات تم إجراؤها.

رابعاً: إدارة المراجعة الداخلية:

يجب أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية وأن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري الشركة، وإلا وجب عليه بيان أسباب عدم وجود مثل هذا النظام للجمعية العامة السنوية، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية.

يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرع لذلك بالشركة ويكون من القيادات الإدارية بها، ويتبع مباشرة العضو المنتدب، كما يكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة، ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة.

يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، بشرط موافقة لجنة المراجعة.

يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.

يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريراً ربع سنوي إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.

يصدر بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مديرها ومن يعاونوه قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.

تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة ولتطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.

يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

خامساً: لجنة المراجعة:

تشكل لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة. كما يجب أن يكون ضمن أعضائها أحد الخبراء في الشئون المالية والمحاسبية. ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في حالة عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.

تتولى لجنة المراجعة فضلاً عن المهام المشار إليها في هذه القواعد ما يلي:

تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين.

دراسة نظم الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.

دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.

دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.

دراسة خطة المراجعة المراجع الخارجي والإدلاء بملاحظاتها عليها.

دراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها.

تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه.

اعتماد قيم المراجع الخارجي بعمليات إضافية والموافقة على أتعابه عن تلك العمليات.

دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية وكفاءتها وقدراتها.

دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها.

يجب أن تجتمع اللجنة دورياً لوضع برنامج اجتماعات محدد وبما لا يقل عن مرة كل ثلاثة أشهر.

يجب أن تضع الشركة إمكانيات كافية تحت تصرف اللجنة لتساعدها على أداء عملها بما في ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.

الثاني: الجمعية العامة:

تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها، وبينما أن النظام الأساسي للشركة يمكن أن ينص على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك نسبة معينة من الأسهم، إلا أن مثل هذا

النص يجب أن يعتبر استثناء على القاعدة التي تعطي كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا في الحالات التي يتجاوز فيها عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية، ولا يكون وسيلة لتجاهل صغار المساهمين أو استبعاد بعضهم.

يجب حث المساهمين على حضور اجتماع الجمعية العامة للشركة، وترتيب موعد ومكان اجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور.

يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوب بشرح واف واستعراض كاف لكافة جوانبه بما يمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم بناء على المعلومات المقدمة إليهم. ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع.

يتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم، وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافي عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات.

تجمع اجتماعاتها بحيث تعقد في نفس اليوم على غرار الشركات الأخرى في المنطقة، وتشترط أيضاً حضور المساهمين للاقتراع.

تسمح بالتصويت بالوكالة من خلال بعض الآليات عن بعد.

من المسموح لها بموجب مبادئ الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات) أن تستخدم الحجز على الأسهم، وهو آلية تمنع المساهمين الذين يرغبون بالتصويت بأسهمهم، من تداول أسهمهم خلال فترة سابقة على الاجتماع السنوي.

التصويت السري:

ينبغي على المساهمين أن يقرروا ما إذا كان باستطاعتهم الاقتراع بأصواتهم سراً، فهذا يمكن أن يشجع التصويت غير المنحاز، وفي هذا السياق ينبغي على المساهمين أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي من أحكام:

إذا كانت الشركة تستخدم طرفاً ثالثاً لجدولة الأصوات.

هل كان الطرف الثالث أو الشركة تحتفظ بسجلات للتصويت.

هل كانت جدولة الأصوات خاضعة للتدقيق.

هل كان من حق المساهمين التصويت في حالة حضورهم فقط.

التصويت التراكمي:

قد يكون باستطاعة المساهمين أن يقترعوا بالرقم التراكمي للأصوات المخصصة لأسهمهم لمرشح واحد أو لعدد محدود من المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، وعليهم الحذر والانتباه في حالة كان لدى الشركة مجموعة أقلية كبيرة من المساهمين مثل العائلة المؤسسة للشركة والتي يمكن أن تخدم أهدافها الخاصة بها من خلال التصويت التراكمي.

التصويت للتغييرات الأخرى في الشركة:

من الممكن حدوث تغييرات في هيكل أو سياسات الشركة وينبني على ذلك تغير في العلاقة بين المساهمين والشركة، فإنه يجب الحرص والتدقيق وذلك قبل حدوث أي تغيير فيما يلي:

النظام الأساسي للشركة.

النظام الداخلي للشركة.

هياكل الإدارة الرشيدة.

حقوق وإجراءات التصويت.

ما يتم وضعه من عراقيل في وجه محاولات الاستحواذ على الشركة.

الأحكام المتعلقة بالتغير في السيطرة.

أما بخصوص المسائل التي تتطلب موافقة المساهمين فإنه يجب التحقق مما يلي:

إذا كان بإمكان المساهمين الموافقة على مقترحات التغيير في الشركة بالأغلبية الساحقة للأصوات.

إذا كان باستطاعة المساهمين التصويت على بيع الشركة، أو جزء منها.

هل بمقدورهم التصويت على المسائل الرئيسية المتعلقة بتعويضات الإدارة التنفيذية.

إذا كان بمقدورهم الموافقة على أية إجراءات مضادة للاستحواذ على الشركة.

ما إذا كان بمقدورهم أن يعيدوا النظر أو يعيدوا الاقتراع دوريا على الأحكام التي تتطلب تصويت الغالبية الساحقة لتعديل مستندات مبادئ الإدارة الرشيدة.

إن المساهمين لديهم القدرة على التصويت على تغييرات في النظام الأساسي للشركة ونظامها الداخلي وهيكل الإدارة الرشيدة وكذلك حقوق وإجراءات التصويت.

أنه لديهم القدرة على استحواذ حصتهم الصغيرة نسبياً للإرغام على التصويت على مسألة تتعلق بمصلحة خاصة.

ويجب على المساهمين التحقق مما إذا كان باستطاعتهم مناقشة المسائل التالية:

برنامج إعادة شراء الأسهم الذي قد يستخدم لتمويل منح تعويضات مستندة إلى الأسهم.

إصدار أسهم رأسمال جديدة.

الترشيحات لعضوية مجلس الإدارة المدعومة من المساهمين:

ينبغي على المساهمين أن يقرروا فيما إذا كانت لهم القدرة والصلاحية لترشيح عضو مجلس إدارة مستقل، فتوافر مثل هذه المرونة له تأثير إيجابي على المستثمرين باعتبار أن يسمح لهم بتناول هواجسهم وحماية مصالحهم من خلال التمثيل المباشر في مجلس الإدارة، ومن المسائل المهمة التي يجب التطرق إليها والتدقيق فيها ما يلي:

تحت أي ظروف يمكن للمساهم أن يسمي مرشحا لعضوية مجلس الإدارة؟

هل يمكن للمساهمين أن يصوتوا على عزل عضو مجلس إدارة؟

كيف تعالج الشركة قرارات مجلس الإدارة المعترض عليها؟

ويمثل نص الوكالة مستنداً ومصدراً جيداً للمعلومات حول هذه المسائل في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الكثير من ولايات الاختصاص، يشكل النظام الأساسي والنظام الداخلي للشركة مصادر أخرى جيدة للمعلومات حول حقوق المساهمين.

القرارات التي يتبناها المساهمون:

يمثل حق اقتراح المبادرات للنظر فيها في الاجتماع السنوي طريقة هامة يرسل المساهمون من خلالها رسالة إلى الإدارة.

ويجب على المساهمين التأكد من الآتي:

ما إذا كانت المؤسسة تتطلب تصويتا بالأغلبية البسيطة أو الأغلبية الساحقة لإصدار القرارات.

ما إذا كان باستطاعة المساهمين عقد اجتماع خاص للتصويت على مبادرة خاصة.

ما إذا كانت المبادرات المقترحة من المساهمين لصالح كل المساهمين بدلا من مجموعة صغيرة.

المقترحات الاستشارية أو الملزمة المقدمة من المساهمين:

يجب على المستثمرين أن يحثوا مجلس الإدارة والإدارة أن ينفذوا فعلياً أية مقترحات معتمدة من المساهمين ويجب على المساهمين أن يتحققوا مما إذا كانت:

الشركة طبقت أو تجاهلت بعض المقترحات من الماضي.

وجود أي هيئات رقابية تمارس ضغوطاً على المؤسسة للتصرف بموجب أي مبادرات معتمدة من المساهمين.

الفئات المختلفة للأسهم العادية:

يؤدي وجود فئات مختلفة للأسهم العادية ضمن المؤسسة إلى الفصل بين حقوق التصويت لهذه الأسهم وقيمتها الاقتصادية، ويمكن للشركات التي لديها فئتين من الأسهم العادية أن تشجع المشترين المرتقبين على التعامل مباشرة مع المساهمين الذين لهم حقوق الأغلبية الساحقة.

وبالاطلاع على هيكل ملكية الشركة، يجب مراعاة ما يلي:

هل توجد هناك شروط ضامنة في النظام الداخلي للشركة ونظامها الأساسي تحمي حقوق المساهمين الذين لديهم حقوق تصويت أدنى مرتبة؟

هل تم مؤخراً تخصيص المؤسسة من قبل كيان حكومي واحتفظ الكيان البائع بحقوق التصويت، فهذا الأمر قد يمنع المساهمين من الحصول على القيمة الكاملة لأسهمهم؟

هل توجد حقوق تصويت عليا تحتفظ بها فئات معينة من المساهمين وتضعف قدرة المؤسسة على زيادة رأس المال، فإذا كان يتعين على الشركة أن تلجأ إلى التمويل بالدين، فإن زيادة نسبة الدين قد تضر بالشركة؟

الحقوق القانونية للمساهمين:

يجب العمل على أن يكون للمستثمرين حقوق قانونية بموجب ميثاق الإدارة الرشيدة (حوكمة الشركات) المطبق لدى الشركة وغيره من المواثيق القانونية ذات الصلة تخولهم طلب المشورة القانونية أو اتخاذ الإجراءات الرقابية لتنفيذ وحماية حقوق المساهمين.

وعلى المستثمرين تقرير ما يلي:

إذا كانت اللوائح القانونية تسمح للمساهمين باتخاذ إجراءات قانونية لتنفيذ حقوق المساهمين.

إذا كانت السلطة الرقابية في السوق المحلي قد اتخذت في مواقف مشابهة إجراءات لتنفيذ حقوق المساهمين.

إذا كان من المسموح للمساهمين اتخاذ إجراءات قانونية أو رقابية ضد الشركة أو مجلس الإدارة في حالة الاحتيال.

كان للمساهمين "حقوق المعارضة" التي تتطلب من الشركة إعادة شراء أسهمهم بالقيمة السوقية العادلة في حالة حدوث مشكلة.

الإجراءات الدفاعية في وجه الاستحواذ:

الإجراءات الدفاعية في وجه الاستحواذ هي أحكام مصممة لتجعل الشركة أقل جاذبية بالنسبة لمتقدم بعرض شراء يتصف بالعداء للشركة. وكل هذه الإجراءات الدفاعية يمكن أن تستخدم لمواجهة عرض شراء معادي، ومن شأن تأثيرها المحتمل أن يخفض قيمة الأسهم.

يجب على المستثمرين عند مراجعتهم للإجراءات الدفاعية للشركة في وجه الاستحواذ مراعاة الآتي:

أن يسألوا فيما إذا كانت الشركة تتطلب موافقة المساهمين لتنفيذ مثل هذه الإجراءات الحمائية في وجه الاستحواذ.

أن يسألوا ما إذا كانت الشركة قد تلقت أي عرض للاستحواذ عليها في الماضي.

النظر فيما إذا كان يجوز للشركة استخدام رصيدها النقدي لشراء حصة جهة تقدمت بعرض للاستحواذ وتتصف بالعداء للشركة، وينبغي على المساهمين اتخاذ الخطوات باتجاه عدم تشجيع هذه الممارسة.

أن ينظروا فيما إذا كان من شأن أي تغيير في مسائل السيطرة أن يؤدي إلى إثارة مسألة تتعلق بمصالح حكومية وطنية أو محلية، ونتيجة ذلك الضغط على البائع لتغيير شروط الاستحواذ أو الدمج.

الإفصاح عن السياسات الاجتماعية:

على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنويا عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.

يراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تنوي الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الاجتماعية، سواء داخل الشركة أو في المجتمع المحيط بها. أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية، فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها وأن يكون هدفها تحقيق صالح العاملين بالشركة والمجتمع المحيط بها وأن تكون قابلة للاستمرار على المدى الطويل.

يجب أن تربط الشركة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء علاقة تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين والمدربين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.

قواعد تجنب تعارض المصالح:

يجب أن يكون لكل شركة نظام مكتوب ومعروف من أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين والعاملين بشأن تجنب تعارض المصالح، وأن يتضمن الأحكام الواردة في هذا الجزء.

يحظر على أعضاء مجلس إدارة الشركة والمديرين والعاملين بها التعامل في أسهم الشركة لمدة محددة تسبق الإعلان عن نتائج نشاطها المالية أو قبل الإعلان عن أية معلومات أخرى ذات طبيعة مالية مؤثرة. كما يحظر التعامل على أسهم الشركة لفترة تالية للأحداث المفاجئة التي تؤثر على نشاط الشركة ومركزها المالي إلى أن يتم الإفصاح بذلك للجمهور، وذلك كله مع مراعاة أحكام القانون وقواعد القيد والتداول والإفصاح المعمول بها.

تضع الشركة بالتشاور مع العاملين فيها والمتعاملين معها، قواعد لسلوكها المهني تتضمن:

قواعد التعامل مع الشركة بيعا أو شراء أو غير ذلك.

ما يتم تفويضه من صلاحيات.

أساليب الإعلان عن السياسات الجديدة.

معايير السلامة والصحة المتبعة.

المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين والمديرين وبينهم وبين من هم خارج الشركة.

على الشركة أن تضع نظاما داخليا لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني.

تسعى الشركة في معاملاتها مع الموردين إلى اختيار من يتعامل معهم بذات المستوى المهني والأخلاقي الذي تحرص عليه الشركة داخلها.

وأخيراً لا يمكن فصل ملامح الحوكمة تلك عن المناخ العام الذي تعمل فيه الشركات. فتذكر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "أن حوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة نعمل في نطاقه المنشآت، والذي يضم، على سبيل المثال، سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج، والبيئة القانونية والتنظيمية".، ويضاف إلى ذلك عوامل، مثل: أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة، والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها، ونجاحها في الأجل الطويل .

# الفصل التاسع
# تأثير نظام الإدارة الرشيدة على الشركات المقيدة بالأسهم التسويقية

لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم على جميع الأصعدة وعلى مستوى كافة الدول، المتقدمة منها أو ما توصف بدول العالم الثالث، خاصة بعد تلك الأزمات والهزات التي تعرضت لها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في نهاية القرن الماضي، بل وبعد تلك التداعيات والانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات الأمريكية في بداية القرن الحالي.

فبعد تلك الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على السواء، تطرق النظر إلى الدور الذي تلعبه الحوكمة في تلافي حدوث مثل هذه الانهيارات أو التعرض لمثل هذه الأزمات، بل على العكس ما يمكن أن تلعبه من دور في المحافظة على سلامة تلك الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة لكل دول المجتمع الدولي.

وهكذا يتعين علينا التعرض لمفهوم الحوكمة (مبحث أول)، قبل بيان معايير أو ضوابط الحوكمة (مبحث ثاني).

## المبحث الأول مفهوم الحوكمة

في الحقيقة لا يوجد على المستوى العالمي تعريف متفق عليه لحوكمة الشركات سواء بين رجال الاقتصاد أو القانون أو حتى على مستوى المحللين.

ويرد البعض هذا الافتقار إلى تداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وتأثيره ليس فقط على المستوى الاقتصادي، وإنما على المجتمع ككل.

وهو الأمر الذي يقتضي التعرض لهذا المفهوم بما يثيره من خلاف فقهي (مطلب أول)، وذلك قبل بيان مزاياه (مطلب ثاني).

### المطلب الأول تعريف الحوكمة

في البداية يتعين القول بأنه لا يوجد مرادف محدد في اللغة العربية لمصطلح Corporate Governance. لهذا طرح العلماء ورجال الفقه والقانون العديد من المصطلحات، يعد أهمها مصطلح الحوكمة.

وبصرف النظر عن الاختلاف حول المرادف لهذا المصطلح، فلم تألوا المؤسسات الدولية جهداً في التعرض لهذا المفهوم بالدراسة والتحليل حتى يمكن للدول الاستفادة التامة من مزاياه وخصائصه لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية في جميع الشركات، العامة منها والخاصة، المقيدة وغير المقيدة ببورصة الأوراق المالية.

ويأتي على رأس هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والتي أصدرت في عام ١٩٩٩ مبادئ حوكمة الشركات،والتي تدور معظمها حول السبل الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال، بل تلك التي تساعد على استقرار الاقتصاد ككل.

وهي تلك الخطوط التي حرصت المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية IOSCO،على التأكيد عليها من أجل الحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاديات.

في الواقع إن الحوكمة تعني أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستقلال والتوجيه أو إحكام الرقابة، فالحوكمة تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية. ومن هذا التعريف يتضح أن هذا المصطلح يعني:

أولاً: وضع الإطار أو النظام الأمثل الذي يمكن عن طريقه الاستغلال والتوجيه.

ثانياً: حسن مراقبة الشركة سواء تمثلت في رقابة داخلية أو خارجية، وهو الأمر الذي يتعين التعرض إليه بشيء من التفصيل، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: وضع الإطار أو نظام التوجيه.

الفرع الثاني: رقابة الشركة.

## الفرع الأول إطار التوجيه

تعد إدارة الشركة هي الجهة المنوط بها رسم سياستها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها من ناحية، والمعاملة العادلة لجميع أصحاب المصالح من ناحية أخرى. فرسم السياسات وتنفيذ التوجيهات بطريقة تحمى أموال المستثمرين والمقرضين يظهر بوضوح حسن إدارة الشركة وتبنيها لنظام شفاف يضمن للشركة النجاح ويحميها من الفساد، كما أنه يوفر معاملة نزيهة لجميع أصحاب المصالح فيها، هذا فضلاً عن أنه يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق، فرسم إطار أو نظام التوجيه لا يعطي الفرصة لمن يملكون رأس المال في توجيه أو إدارة الشركة، كما أنه يجنب هذه الأخيرة من تدخل كل المساهمين فيها في إدارتها. فإذا كان الأصل العام أن الجمعية العامة للمساهمين هي الجهة صاحبة السلطة العليا في إدارة الشركة، فإن مجلس الإدارة يعد الجهاز التنفيذي الذي يتولى تسيير أعمال الشركة وإدارة شئونها. فهو الجهة صاحبة السيادة الفعلية في الشركة، على الرغم من أن الجمعية العامة للمساهمين هي الجهة صاحبة السيادة القانونية فيها، إذ نادراً ما تباشر إشرافاً جاداً على أعمال المجلس. فوفقاً للنظام القانوني الذي رسمه المشرع لشركات المساهمة تملك الجمعيات العامة للمساهمين سلطات واسعة في اتخاذ القرارات وإدارة الشركة. ومن ثم يستطيع المساهمون الذين يملكون أغلبية رأس المال توجيه وإدارة الشركة بما يحمى مصالحهم الخاصة دون مراعاة لمصالح الأقلية. فلقد كشف الواقع العملي لتلك الشركات عن تحكم أصحاب الأموال في القرارات الصادرة لتحقيق سياسة معينة أو مصلحة ما .

ولكن مع الحوكمة والإدارة الرشيدة للشركة واتضاح السياسة أو الإطار العام لها لا يملك هؤلاء المساهمون الاتجاه بالإدارة إلى اتخاذ قرارات تحمي أموالهم أو تحقق مصالحهم فقط دون اكتراث لمصالح الآخرين من مقرضين ومستثمرين. فرسم السياسة أو إطار التوجيه يؤدي إلى خلق ضمانات فاعلة ضد الفساد وتوجه الإدارة. فرسم هذا الإطار ليس إذن وسيله لحماية الشركة فقط من توجهات أصحاب الأموال، ولكنه أيضاً إستراتيجية لبقاء الشركة وازدهارها في عالم الأعمال.

من الواضح أن رسم سياسة أو إطار التوجيه يحول بين أغلبية مالكي الأسهم وبين توجيه الشركة ونهب أموالها، إذ من خلاله تدار الشركة وفق ممارسات الأعمال السليمة، على نحو يقلل إلى حد ما من احتمالات الفساد أو سوء الإدارة. فهذا الإطار يبرز إذن إلمام الشركة بقواعد اللعبة من ناحية، واختيارها لإدارة ترضي طموح المساهمين وتحمي مصالحهم من ناحية أخرى. أو كما يقول البعض إذا كانت الحكومة الجيدة تحتاج إلى الشفافية لكي يتمكن الشعب من الحكم بدقة على مدى تحقيق مصلحته، فإن الإطار أو سياسة التوجيه يبين أسلوب إدارة الشركة، ومن ثم الحكم بشفافية على مدى اتخاذ قرارات مدروسة بشأن أموال المساهمين أو المستثمرين من عدمه.

خلاصة القول أن إدارة الشركة يقع على عاتقها رسم إطار التوجيه وتنفيذه على نحو يبرز بوضوح اتجاهها إلى إدخال تعديلات جوهرية على طريقة عمليها وسعيها إلى جذب ثقة المستثمرين، من خلال ضمان تحقيق أفضل عائد على استثماراتهم.

وفي غياب ذلك وفي ظل سياسات العولمة وتحرير أسواق المال ستعم الفوضى وتصبح الشركة عبارة عن (رأسمالية الملاهي، حيث تصبح الاستثمارات مجرد مراهنات، نراهن فيها على أن الناس سيوفون بوعودهم وأن الشركات لا تقول إلا الحق، وأن العاملين فيها سيحصلون على أجورهم وأن الشركات ستفي بديونها) .

فمع سياسة أو إطار التوجيه سيوجد اهتمام كبير وبالغ من إدارة الشركة بالديون وآليات الخروج من ناحية، فضلا عن وضع وتطبيق معايير واضحة للإقراض تحول بين الشركة وبين الإقراض غير المدروس، والذي انتشر استخدامه في الكثير من بلدان العالم، لدرجة أنه يعد مسئولا عن الكثير من الأزمات المالية التي حدثت وتحدث في عالم اليوم من ناحية أخرى.

فإذا كانت الإدارة الرشيدة تعتمد على الفصل بين الملكية والإدارة من ناحية، ومنع الإساءة إلى الأقلية من حملة الأسهم وانعدام الاتجار الداخلي من ناحية أخرى، فإن رسم سياسة أو إطار التوجيه يعمق هذا الفصل ويحول بين الإدارة وبين التلاعب بالأموال والاستثمار في أنشطة غير مربحة وعدم التفرقة بين أنشطة تجيد إدارتها من عدمه.

وهكذا يتضح أن رسم الإطار أو نظام التوجيه للشركة يساعد إلى حد كبير على تحقيق الأهداف المرجوة من الحوكمة.

فعن طريقه يمكن ضمان أكبر قدر من الاستقرار للشركة والطمأنينة للشركاء وحملة الأسهم، إذ يساعد على تحقيق العائد المناسب لاستثماراتهم وضمان حقوقهم،

خاصة طائفة الأقلية. لهذا ذهب البعض إلى القول وبحق بأن المستثمرين يبحثون في المقام الأول عن الشركات التي تتبع نظام الحوكمة، وذلك لأنها تكون على علم جيد ودقيق بأصول وقواعد اللعبة، التي يمكن من خلالها توجيه نشاط الشركة نحو تنفيذ الأطر التي رستها إدارتها، والتي تحقق في ذات الوقت مصالح الشركة وتحمي حقوق المساهمين الذين ربما يكونون بعيدين ومعزولين عن تلك الإدارة.

كذلك يساعد هذا الإطار على توفير أكبر قدر من مصادر التمويل، محلية أكانت أم عالمية، وسواء أتم ذلك عن طريق الاقتراض من البنوك أو طرح الأسهم في أسواق مالية لاسيما في ظل هذا التزايد المستمر لحركة انتقال وتدفق رأس المال.

كما يساعد إطار أو نظام التوجيه على تجنب حدوث انهيار للشركة أو الشركات الآخذة بهذا النظام، أو بمعنى أدق تفادي تعرض الشركة لأزمة مالية أو المساهمة في حدوث انهيار بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية. ولقد أكد الأستاذ Winkler هذا المعنى بإشارته إلى مساعدة هذا النظام في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها، بما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي بالمنشود.

مجمل القول إذن أن وضع إطار أو نظام التوجيه يساعد الشركات على جذب رؤوس الأموال، سواء تمثل ذلك في استثمارات أجنبية أم تهيئة المناخ لرؤوس الأموال المحلية للظهور والحد من هروبها إلى الخارج. ولا شك أن ذلك يتضح كثير لدى المستثمرين عندما يدركوا جيدا أن الهدف من الحوكمة هو محاربة الفساد من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية، وضمان عائد مناسب لاستثماراتهم والذي بدونه لن يتدفق التمويل إليها. بل إن البعض يرى أن هذا النظام لا يساعد فقط في الحصول على مصادر للتمويل، وإنما أيضاً على مصادر أرخص بما يشجع من إقدام الدول النامية على تبني هذا النظام وتعميمه بين كافة الشركات، لما يؤدي إليه من تعاون وخلق لسوق تنافسية سواء بين الشركات أو المؤسسات الوطنية أو على مستوى الشركات العالمية في أسواق المال العالمية.

إن حوكمة الشركات تعني بالمفهوم الأوسع اختيار الإدارة الرشيدة التي تهتم بوضع إطار يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، إطار يبتبى المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية التي تمكن الدائنون والمقرضون من اتخاذ قرار الاستثمار بسهولة.

فالإدارة الرشيدة تقدر، بدون شك، على وضع هذا الإطار وترسيخ العديد من معايير الأداء التي تنهض بالشركة وتجنبها الوقوع في بعض الأزمات التي تتعرض لها الشركات الأخرى التي لا تطبق أسس ومعايير الحوكمة.

فوضع الأطر أو السياسات لاقتناعهم الكامل بأن أموالهم ستدار وفقاً لأساليب وقواعد مدروسة ومحددة وبناء على معايير محكمة.

## الفرع الثاني رقابة الشركة

إذا كانت الدولة تهتم حالياً بحوكمة الشركات وتعقد العديد من المؤتمرات للتعريف بها والاستفادة الكاملة من إعمالها، فإن حجر الزاوية في هذه الاستفادة يتمثل في إعمال قواعد الرقابة الدقيقة، بدءاً من عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة وكيفية تعيينهم، مروراً بما يتم اتخاذه من قرارات لتوزيع الأرباح، وانتهاء برقابة الأداء.

وهكذا تقتضي منا الرقابة التعرض للاستحقاق الوظيفي، وقرارات توزيع الأرباح، ورقابة الأداء.

الاستحقاق الوظيفي

لا خلاف أن إعمال هذا المبدأ تبدو ملامحه بوضوح في الشركات العائلية، حيث تختلط فيها الإدارة بالملكية. وهو ما يتنافى مع قواعد الحوكمة، حيث تقتضي هذه الأخيرة الفصل التام بينهما.

فتطبيق قواعد الحوكمة يمثل تحد كبير لهذه الشركات، حيث لا يخضع اختيار أعضاء مجلس الإدارة لتقييم حقيقي وإنما يقوم على درجة القرابة

أو ما يمتلكه العضو من أسهم أو حصص في رأس المال.

على العكس تقتضي قواعد الحوكمة التدقيق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة ووضع الضوابط التي تكفل اختيار الأجدر والأنسب في توجيه موارد الشركة. فالاستحقاق الوظيفي كأحد ضوابط الرقابة على الشركة يحتم خضوع الاختيار لتقييم حقيقي للأداء، دون التفات لأي معايير أخرى، وهو الأمر الذي يساعد إلى حد

كبير على جذب ذوي المهارات والقدرات العالية التي ترفع من مستوى أداء الشركة.

ولقد أصدرت الهيئة العامة لسوق المال القرار رقم ١١ لسنة ٢٠٠٧ بتاريخ ٢٠٠٧/٣/١١ بشأن القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة، تضمنت المادة الثانية منه القواعد التي يتعين إعمالها عند تشكيل مجلس إدارة الشركات الخاضعة لمبادئ الحوكمة، بما يعد تفعيلاً واضحاً لمبدأ الاستحقاق الوظيفي. فلقد اقتضت هذه المادة ضرورة تحديد النظام الأساسي للشركة عدد مناسب لأعضاء مجلس الإدارة يمكنه من الاضطلاع بوظائفه وواجباته بما في ذلك تشكيل لجانه.

كما استلزمت أيضاً أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، نصفهم على الأقل من المستقلين وفقاً للتعريف الوارد بدليل الحوكمة الصادر عن الهيئة.

وإمعاناً في التجديد وضخ دماء جديدة، اقتضت تلك المادة ألا تزيد مدى عضوية مجلس الإدارة للعضو غير التنفيذي عن دوريتين متتاليتين، وبمدة أقصاها ست سنوات ما لم تكن هناك مبررات قوية تلتزم الشركة بالإفصاح عنها للهيئة.

كذلك أوجبت تلك المادة عدم جواز جمع عضو مجلس الإدارة بين هذا المنصب والعضو المنتدب أو المدير التنفيذي، إلا إذا كانت هناك مبررات قوية تلتزم الشركة بالإفصاح عنها للهيئة.

وأخيراً اشترطت تلك المادة عدم جواز شغل عضو مجلس الإدارة لعضوية أكثر من خمس شركات مساهمة لا يكون من بينها أكثر من شركة واحدة تباشر ذات النشاط في نفس الوقت.

ولا شك أن هذه الضوابط تمثل مجموعة من القيود التي تضمن تفرغ عضو مجلس الإدارة وعدم استغلاله للنفوذ، كتلك التي ينص عليها قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بشأن شركات الأموال، ومن ثم لا داعي لتكرارها هنا، حيث تشغل حيزاً كبيراً من المؤلفات العامة الخاصة بقانون الشركات.

قرارات توزيع الأرباح

لقد أدى الاهتمام البالغ والحرص الدائم على تطبيق معايير الحوكمة إلى قيام العديد من المؤسسات الدولية بالتعرض لهذا المفهوم ووضع الأطر والضوابط التي تكفل تحقيق نتائجه الإيجابية من تدعيم لإدارة الشركات وكفاءة لأسواق المال واستقراراً للاقتصاد بصفة عامة.

فعلى سبيل المثال قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ التي يمكن على أساسها قياس أو تقييم ممارسة الحوكمة، والتي يأتي من بينها حقوق حملة الأسهم. ولا شك أن أهم هذه الحقوق يتمثل في العدالة في توزيع الأرباح التي قامت الشركة بتحقيقها.

فعلى الرغم من تعدد حقوق المساهمين، إلا أنه يعد أهمها تلك المتعلقة بقرارات توزيع الأرباح، هذا ما أكد عليه الخبير الأمريكي راندولف واليرس بقوله أن العلاقة

بين حوكمة الشركات والأداء المالي وحقوق المساهمين علاقة وثيقة، وأن حسن أداء الشركة لمعايير الحوكمة يعتمد على أدائها المالي بما يتضمنه من توزيع للأرباح التي حققتها الشركة. ومن ثم يثور التساؤل عن السبيل الأمثل لتوزيع الأرباح على المساهمين.

في الحقيقة لقد بينت مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩م أن توزيع الأرباح لابد أن يقوم على معاملة عادلة لحملة الأسهم. فالمعاملة العادلة في التوزيع هي التي تحقق الاستقرار للشركة وتحافظ على روح الود فيها، وذلك على العكس عندما يشعر الأقلية أو بعض حملة الأسهم أن هناك إزكاء لبعض حملة الأسهم على حساب الآخرين. فهذه المعاملة العادلة تقضى على الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة بصفة خاصة، وسوق المال بصفة عامة. فالتوزيع العادل يضمن بدون شك قدراً ملائماً من الطمأنينة لحملة الأسهم، بما يحققه من عائد مناسب لمساهمتهم ومن حفاظ على حقوقهم، خاصة عندما يكون هؤلاء من حائزي أقلية الأسهم.

في الواقع إن المعاملة العادلة لحملة الأسهم، خاصة المعاملة المالية، من شأنها تعظيم القيمة السوقية للشركة، وتدعيم لقدراتها التنافسية في أسواق المال المحلية والعالمية من خلال كسبها لثقة المتعاملين في الإسواق، هذا فضلاً عن تجنبها لوقوع الشركة في مغبة الأزمات المالية لما تكشفه من حالات للتلاعب والفساد وسوء الإدارة.

فالمعاملة العادلة لحملة الأسهم تساعد على نجاح وصلاح الشركة، لما تبرزه من حرص الإدارة على أصحاب المصالح فيها. مع هذا فإن المعاملة العادلة لن تأتي إلا من خلال المشاركة الفعلية في وضع الأسس التي يتم على هداها توزيع الأرباح.

هذا ما انتهى إليه تقرير البنك الدولي في عام ٢٠٠١ حول تقييم حوكمة الشركات في مصر وذلك بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وعدد من المراكز البحثية والمهنية من رجال الاقتصاد والقانون، فلقد أكد التقرير على أنه إذا كان عدد كبير من التطبيقات قد حاز على تقييم مرتفع أو متوسط، فإن هذا يرجع إلى التطبيق السليم لبعض المفاهيم والأسس والتي كان من شأنها إتباع الشركات العديد من الممارسات الإيجابية كمشاركة المساهمين في اتخاذ قرارات توزيع الأرباح، وحماية أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال. بيد أن التقرير قد أشار إلى أن بعض الأسس تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير للتغلب على الممارسات السلبية، تلك التي تدور حول ما يسمى برقابة الأداء وما تقوم عليه من إفصاح وشفافية، وهو ما سنتولى بيانه في الجزئية التالية.

رقابة الأداء

في الحقيقة إن كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي تعد أحد الجوانب الرئيسية التي يتعين التركيز عليها عند إبراز مفهوم الحوكمة. فهي حجر الزاوية في ضبط هذا النظام وبيان سلامة ذلك الأسلوب، نظرا لأنها تساعد في الحكم على رشاد الإدارة

وقياس قوة أداء الشركة من عدمه، وذلك ببيان ما إذا كانت تحسن القيام بمهامها وتنفذ الأطر والسياسات المرسومة أم لا.

ففي وجود مثل تلك الكفاءة يتعاظم دور أجهزة الإشراف والرقابة، والتي يمكنها القيام بدورها من خلال الارتكاز على دعامتين أساسيتين هما: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة. هذا ما أكدت عليه مؤسسة التمويل الدولية (IIF) . فبعد أن اقترحت في عام ٢٠٠٢ إصدار لائحة تشريعية لحوكمة الشركات يمكن تقنينها في قوانين الشركات وأسواق رأس المال، أبرزت أنه يفوق هذه اللائحة في الأهمية مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، تلك التي تتضح بتطبيق معايير الإفصاح والشفافية، والاعتماد على معايير محاسبية سليمة. ولعل ما يؤكد ذلك أيضا التحليل العلمي للعديد من الأزمات التي تعرضت لها بعض الشركات العالمية وصناديق التمويل. فهذه الأزمات تعد خير شاهد على أهمية الرقابة ودورها في حسن انضباط إدارات الشركات. فلقد أبرزت الأزمة المالية التي تعرضت لها شركة الطاقة الأمريكية (إنرون Enron)، أن ضعف الرقابة على الأنشطة المالية هو الذي قاد إلى هذه الأزمة. ويرجع السبب الرئيسي لأزمة هذه الشركة، والتي كانت إحدى المؤسسات الرئيسية التي تمد سوق مشتقات الطاقة بالسيولة من خلال التداول خارج المقصورة، إلى أنها لم تكن مطالبة من الناحية التشريعية بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بحدود المخاطر المصاحبة لعمليات التداول على المشتقات، كما أن سوق المشتقات لم يكن مبينا على أسس ومبادئ تسير الكشف عن تلك المخاطر.

ولعل نفس السبب هو الذي أدى إلى أزمة صندوق التمويل LTCM، إذ أظهرت الدراسة التي أجريت لمعرفة أسباب الأزمة التي تعرض لها الصندوق إلى عدم خضوعه للوائح تنظيمية تجبر القائمين على الإدارة على الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بمخاطر التداول في الأسواق المالية.

في الواقع إن رقابة الأداء تقتضي التركيز على معايير الإفصاح والشفافية أياً كانت نوعية المساهمين في رأس مال الشركات العاملة. فإدارة الشركة لابد أن تفصح عن المعلومات التي تمكن المساهمين من أداء الدور الرقابي والحكم على نشاطها وسلامة أداؤها، لا سيما بعد أن تأكد لدى المؤسسات والهيئات الدولية المهتمة بمبادئ الحوكمة أن السبب الحقيقي في حدوث تلك الأزمات يرجع إلى افتراض المشرعين والجهات الرقابية أن المساهمين في هذه الشركات والممارسين لهذه الأنشطة المعقدة على قدر كاف من المعرفة وعلى دراية تامة بآليات التعامل بما يسمح لهم بأداء جيد واستغلال وتوجيه أمثل لرأس المال. فالتجربة العملية تؤكد أن الالتزام بالإفصاح ضروري، أيا كانت الظروف والأحداث، وذلك لأنه يفرض على الإدارة الالتزام بواجباتها، خاصة بعد أن تأكد أنها لا تلتزم إلا إذا أيقنت أن هناك من يراقب أعمالها ويحكم على تصرفاتها ويقيس قوة أداؤها.

بيد أن معايير الإفصاح والشفافية لا تساهم وحدها في حسن الرقابة، وإنما تتوقف هذه الأخيرة أيضا على استخدام الشركة لأساليب محاسبية سليمة. فالاعتماد على أساليب محاسبية معقدة، يؤدي إلى حجب المعلومات، وصعوبة إدراك أو اكتشاف المساهمين والمحللين الماليين للسبل التي تعتمد عليها الشركة في تمويل أنشطتها،

هذا فضلاً عما قد يخفيه من عدم إبراز لضعف إيرادات الشركة، أو التعرف على عدم قيام الإدارة بتوزيع عناصر المخاطر. هذا ما أبرزته كذلك الدراسات التي أجريت للتعرف على أسباب الأزمات المالية التي تعرضت لها الشركات الأمريكية، وبصفة خاصة شركة إنرون، فلقد أوضحت هذه الدراسات أن من أسباب أزمة الشركة استخدامها لأساليب محاسبية معقدة (الغرض منها حجب وعدم توضيح الإقراض في الاعتماد على الاقتراض لتمويل نشاطها وإخفاء ضعف الإيرادات. وأدى الإفراط في تنفيذ عمليتا بالغة التعقيد خارج الميزانية إلى صعوبة إدراكها.

أو اكتشافها بواسطة المحللين الماليين والمساهمين، وذلك يرجع إلى وجود بعض الثغرات في معايير المحاسبة الأمريكية GAAP في معالجة ومحاسبة الأنشطة التي تنفذ خارج الميزانية. والعكس صحيح تماماً بالنسبة لغالبية الدول الأوروبية التي تتبنى المعايير المحاسبية الدولية IAS.

كذلك تساهم شركات المراجعة بدور فعال في صعوبة إدراك هذه الحقائق، بل وفي حدوث تلك الأزمات، لاسيما عندما تقوم بتقديم الخدمات والاستشارات إلى من تتولى مراجعة حساباتهم من عملاء. هذا ما أبرزته بوضوح أزمة الشركة الأمريكية إنرون، إذ ألقت الضوء على حقيقة العلاقة بين شركات المراجعة وبين ما تعرضت له من أزمة، خاصة بعد أن اتضح أن علاقتها بشركات المراجع استمرت لمدة طويلة (بلغت ستة عشر عاماً) قامت فيها بتقديم الاستشارات والخدمات الأخرى أثناء مراجعتها لدفاتر الشركة.

وهكذا يتضح أن التقدير الجيد والدقيق لأداء الشركة لا يتوقف فقط على إتباعها لقواعد الإفصاح والشفافية، وإنما يتطلب تبنى الشركة لمعايير محاسبية سليمة، يستطيع المتعاملون مع الشركة من خلالها تحليل الأداء وتقدير انضباط الإدارة وقياس قوة وسلامة أداء المؤسسة.

## المطلب الثاني مزايا الحوكمة

تحقق الحوكمة العديد من المزايا التي تبرز أهمية اللجوء إليها وتطبيقها على الشركات التجارية. مع هذا فإنه يبرز من نبيها انها تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، وهو ما يعبر عنه بتوفير مصادر محلية ودولية للتمويل. كما أنها تضمن قدراً ملائماً من الأمان للمستثمرين وحملة الأسهم بما يمكن أن تحققه من ربحية معقولة لهم، في الوقت الذي تحافظ فيه على حقوق الأقلية. هذا فضلاً عن أنها تساعد الشركة على المنافسة المحلية والدولية من خلال تعظيمها للقيمة السوقية للشركة، ومنعها للأزمات المالية نظراً لقوة وسلامة أداء المؤسسة أو الشركة المطبقة لضوابطها.

وهكذا يتضح أن أبرز مزايا الحوكمة هي:

توفير مصادر للتمويل.

تدعيم تتنافسية الشركة.

ضمان قدر ملائم من الأمان للمستثمرين وحملة الأسهم، وهو ما سنتولى بيانه كل في فرع مستقل.

الفرع الأول توفير مصادر للتمويل

مما لا شك فيه أن حوكمة الشركات تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية على السواء. فالحوكمة بما تطبقه من معايير للأداء، تعمل تحقيق النمو الاقتصادي وترسيخ للأسس الاقتصادية بما يقود إليه ذلك من كسب لثقة المتعاملين في الأسواق وإقدامهم على الاستثمار في الأنشطة التي تقوم بها الشركة المطبقة لهذا النظام. فاعتماد الشركة لضوابط وأسس الحوكمة يمكن المستثمرين من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثماراتهم، الأمر الذي يوجه التمويل إليها بما يوفر للمؤسسة الإمكانات الكاملة لنموها. فإحدى الفوائد الكبرى للحوكمة ليس فقط إتاحة الفرصة الكاملة أمام الشركة للتمويل، وإنما أيضاً إمكانية الحصول عليه من مصادر أرخص.

في الحقيقية إن مصادر التمويل التي توفرها الحوكمة للمؤسسة أو الشركة لا يتوقف على الأموال المحلية والأجنبية التي تجذبها المؤسسة في شكل استثمارات جديدة، وإنما يمكن تحققها من خلال العمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة، أو عن طريق الحد من هروب رؤوس الأموال إلى الخارج، أو من خلال مكافحة الفساد بما يلعبه من دور رئيسي في إعاقة نمو الشركة وقدرتها على مواجهة تحديات المنافسة الداخلية والخارجية على السواء.

من الواضح أن توفير مصادر عالية للتمويل يعتمد بصورة كبيرة على السياسات التي ينتهجها مجلس إدارة الشركة. فهذا الأخير يعتبر المحرك الرئيسي في نجاح

سياسة الحوكمة وتحقيق أهدافها، والتي يعد من أهمها توفير مصادر متنوعة للتمويل. فمجلس الإدارة هو الجهة التي تهتم برسم السياسات العليا للشركة، كتلك المتعلقة بالأنشطة التي توجه إليها رؤوس الأموال، أو بالمصادر التي تستقطب منها. هذا ما تؤكده الدراسات المتخصصة، بتقريرها بأن فشل الكثير من الدول في إقامة نظام فعال لحوكمة الشركات يرجع إلى عدم مقدرة مجالس إدارة الشركات الداخلة في هذا النظام في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية كمصادر جديدة لتمويل المشروعات أو الأنشطة التي تقوم عليها تلك الشركات. فمن المعروف أن المستثمرين المحليين والأجانب يقومون بصفة مستمرة بتقييم أداء الشركات التي يرغبون في استثمار أموالهم فيها، ومن ثم فإنهم يحجمون عن الشركات التي يتصف أداؤها بعدم الوضوح وعدم الدراية بالمخاطر السوقية وبطبيعة الأنشطة التي توجه إليها الاستثمارات من قبل مجلس الإدارة.

في الواقع إن العامل الأساسي في نجاح نظام الحوكمة أو خلق نظام فعال لها يتمثل في (خلق بيئة آمنة لنظام مالي فعال يستطيع المستثمرون من خلاله الاطمئنان إلى قنوات توظيف أموالهم، وعليه يمكن تدوير الأموال من قطاعات الفائض إلى قطاعات العجز في إطار نظام مالي فعال يستطيع معالجة توفير الكثير من المعلومات التي يحتاجها المستثمرون وبالتالي انخفاض تكلفة الاستثمار ومن ثم رواج الازدهار الاقتصادي.

فعدم وجود نظام مالي فعال يؤدي إلى معاناة الشركات من قلة الفرص الاستثمارية أو عدم المقدرة على تطوير أنظمتها بما يساعد على تقديم خدمات أكثر تطورا. وغالباً ما يؤدي هذا إلى زيادة احتمال توظيف الموارد في مشاريع أقل إنتاجية وبالتالي التحجيم من القدرة التنافسية لهذه الشركات أمام المنافسة الأجنبية القادمة من خلال تطبيق اتفاقية تحرير الخدمات المالية.

صحيح أن توفير مصادر جديدة ومتنوعة للتمويل لا يعتمد فقط على السياسات التي يتخذها مجلس إدارة الشركة، وإنما يستلزم أيضاً وجود إطار قانوني متكامل سواء من حيث هيكل الملكية أو سياسات توزيع الأرباح أو توجيه الاستثمار أو اختيار أعضاء مجلس الإدارة. مع هذا فإن مجلس إدارة الشركة يلعب دوراً أسياسياً ومحورياً في تفعيل نظام الحوكمة وتوفير أكبر عدد من مصادر التمويل، خاصة عندما تتسم السياسة التي ينتهجها بالشفافية والمصداقية وقيامها على حماية حقوق المساهمين.

فمجلس الإدارة باعتباره صاحب السلطة الفعلية في الشركة، يستطيع النهوض بالشركة وتوجيه الاستثمارات إليها، أو على العكس الاتجاه بالشركة نحو التدهور والركود، لا سيما عندما تقل درجة الشفافية في المعلومات الصادرة عن الشركة، عندما ينخفض مستوى الإفصاح عن المعلومات التي تهم المستثمرين والمساهمين والدائنين على حد سواء، أو عندما لا تكون هناك شفافية في القرارات التي تهم هذه الطوائف.

ولقد أكدت الدراسات التي أجريت لإبراز العوامل المؤثرة أو التي دفعت إلى الأزمة المالية للشركات الآسيوية، أن هذه الأزمة لم تكن سوى أزمة ثقة في المؤسسات التي تعرضت لها. فاتجاه مجالس إدارة هذه المؤسسات إلى إخفاء المعلومات عن المساهمين، خاصة تلك المتعلقة بالمبالغ التي حصلت عليها تلك الشركات من السوق قصيرة الأجل، ومحاولة إخفاء ذلك من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة، هو الذي قاد إلى هذه الأزمة وكشف عن تلك الأهمية التي يمثلها مجلس الإدارة.

كذلك يوضح الواقع العملي أهمية الدور الذي يعلبه مجلس الإدارة سواء في مساعدة الشركة على توفير مصادر للتمويل أو في تفعيل وإنجاح نظام الحوكمة. فلقد كشف هذا الواقع عن انخفاض كفاءة وأداء المؤسسات التي تمتلكها الحكومات في معظم الدول. فضعف مجلس إدارة تلك المؤسسات وعدم مقدرته على استيعاب السياسات الجديدة في الإدارة والتوجيه يقود دائما إلى خلق مشاكل عملية كثيرة لهذه المؤسسات تفوق بكثير مقدرتها الإنتاجية.

خلاصة القول إذن أن هناك علاقة طردية واضحة بين توفير مصادر تمويل للشركة أو المؤسسة وبين الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في ذلك. فهذا التوفير يعتمد بصفة أساسية على السياسات التي يتخذها مجلس الإدارة وعلى درجة الشفافية والإفصاح، لا سيما في المعلومات والقرارات التي تهم جميع من لهم علاقة بالشركة من مساهمين ودائنين ومستثمرين.

الفرع الثاني تدعيم تنافسية الشركة

في الواقع إن تطبيق قواعد الحوكمة، أو بمعنى أدق اتجاه الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية إلى إعمال هذا النظام يهدف إلى تدعيم القوة التنافسية لها. صحيح أن هذا الإعمال أو اتجاه تلك الشركات إلى تطبيق هذا النظام يواجه العديد من الصعوبات، أهمها ما تعتبره هذه الشركات من أن هذا التطبيق يعد تدخلاً في سياساتها الإدارية وعلى مقدرتها في استقطاب الاستثمارات الأجنبية، مع هذا فإنه على الرغم من تلك الصعوبات، فإن الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في اجتذاب تلك الاستثمارات، بما يؤثر بدوره على مقدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولي على السواء. هذا ما تؤكده التقارير الصادرة عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD، إذ تبرز بوضوح أن المعيار الأساسي في جذب الاستثمارات الأجنبية ودعم الشركات الوطنية على المنافسة والاستثمار يكمن في وجود التنظيمات الإدارية اللازمة كحوكمة الشركات. فالمستثمر الأجنبي قبل أن يقرر أو يقدم على استثمار أمواله في بلد ما أو في شركة ما ، فإنه يتأكد من وجود مثل هذه التنظيمات الإدارية من عدمه.

فتطبيق الشركات لنظام الحوكمة يساهم بدون شك في زيادة ثقة المستثمر فيها، لما يلعبه هذا التطبيق من إسهام في المشاركة في اقتصاديات السوق الحرة. ولا جدال أن زيادة هذه الثقة تساعد على تدفق الأموال في الشركة بما يترتب على ذلك من حفز لها على التنافس وسعيها وراء الحصول على حصة أكبر في الأسواق.

كما يدعم نظام الحوكمة الشركة على المنافسة من خلال تأهيلها على إدارة المخاطر. فإذا كانت كافة المنشآت والمؤسسات تتعرض في ظل نظام العوملة لمخاطر عديدة، فإن انتهاجها لنظام الحوكمة يساعدها على مواجهة تلك المخاطر والتغلب عليها. فالحوكمة تزود الشركة بأفراد مؤهلون لاتخاذ القرارات الرشيدة ومواجهة التحديد العديدة التي تتعرض لها الشركة. ولا شك أن توافر هذه الخبرات يزيد من فرص نجاح الشركة وتطورها وزيادة قدرتها وإقدام المتعاملين عليها.

الفرع الثالث

ضمان قدر ملائم من الأمان للمستثمرين

وحملة الأسهم

لا جدال حول وجود علاقة وثيقة بين حوكمة الشركات وأداؤها المالي. فالسياسة التي تتبعها الشركة تؤثر بالضرورة على أدائها المالي وعلى حقوق المساهمين فيها. هذا ما يؤكده الخبراء الاقتصاديون ورجال المال والأعمال. ففي تصريح للخبير الأمريكي راندولف واليرس أكد على هذه العلاقة الوثيقة بين حوكمة الشركة وطريقة أدائها المالي وحقوق المساهمين فيها.

فالحوكمة تساعد الشركة على تحقيق الأرباح وعلى دعم سعر سهم الشركة في السوق المالي وعلى زيادة العائد على رأس المال، فضلاً عن زيادة حصة الشركة السوقية.

من الواضح أن الحوكمة تضمن للمساهمين والمستثمرين حد أدنى من الأمان، نظراً لأنها تعطيهم الحق في امتلاك الأسهم وبيعها وشرائها، هذا فضلاً عن سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بأنشطة الشركة وحسن مراقبة إدارتها وإمكانية التدخل في الوقت المناسب لتغيير السياسات التي ينتهجها مجلس الإدارة، سواء تمثل ذلك في توجيه نظر الإدارة إلى مخاطر تلك السياسة أو إذا اقتضى الأمر إقالة أعضاء هذا المجلس. فعادة ما تهتم إدارة الشركة بتحقيق مصالحها الذاتية على حساب مصالح حملة الأسهم والسندات. لهذا ينظر إلى الحوكمة باعتبارها الوسيلة أو الأداة التي يمكن من خلالها كبح جماح الإدارة والإقلال من مخالفاتها المحتملة وتحقيق نوع من التناغم والانسجام بين مصالح الإدارة ومصالح حملة الأسهم والسندات.فمع إعمال أسس وقواعد الحوكمة تزداد قوة واستقلالية الجمعية العامة ، ويتعدي دورها من مجرد المراقبة إلي توجيه الإدارة إلى تحقيق مصالح المساهمين وحملة السندات. ومن ثم لا يكون أمام إدارة الشركة من سبيل سوى العمل على إيجاد أو خلق الاستراتيجيات الجديدة التي تحسن من أداء الشركة وترفع من قيمة أسهمها وتزيد من حصتها السوقية ومدى ربحتيها.

ولقد أبرزت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات التي وضعتها الهيئة العامة لسوق المال أهمية هذه العلاقة بين الحوكمة وبين الأداء المالي وحقوق المساهمين، وذلك ببيانها أن على الشركة إقرار سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين. وعلى الشركة إطلاع المساهمين على سياستها في توزيع الأرباح وما يجنب منها في صورة احتياطات. وعلى الشركة ضرورة القيام

بتوزيع أرباح نقدية سنوية على المساهمين، وذلك دون الإخلال بمشروعات التوسع وبما لا يضر بمراكز السيولة الخاصة بالشركة.

المبحث الثاني أسس الحوكمة

على الرغم من أن قضية حوكمة الشركات تشغل حيزاً كبيراً من كتابات رجال السياسة والاقتصاد ومن تفكير رجال القانون والأعمال، فإن الأسس التي تقوم عليها والتي تسمح بالقول بنجاح تلك التجربة في دولة ما ما تزال مثار خلاف بينهم. فالبعض ينظر إليها باعتبارها تجسيداً لحقيقة العلاقة بين الشركة وأصحابها، وبالتالي يتعين التركيز على مجموعة الأسس التي تساعد على تعظيم الربحية وقيمة الشركة في الأجل الطويل. بينما يراها آخرون تعبير عن العلاقات بين مختلف الأطراف. وذلك على عكس اتجاه ثالث ينظر إليها باعتبارها مكون هام من مقومات هيكلة البنيان المالي العالمي.

وأياً كانت درجة الاختلاف بين هذه الاتجاهات وبصرف النظر عن الوجهة التي ينظر إليها منها، فإن أسس الحوكمة تعد الموضوع الأهم والمحور الأساسي من محاور الحوكمة، وذلك لكونها الأساس الذي يمكن الاستناد إليه لمنع الأزمات المالية. ومن ثم فإنه يتعين النظر إليها باعتبارها أساس نجاح هذا النظام ووسيلة تخطي مرحلة الركود ومكافحة الفساد بما يمثله كل ذلك من إعاقة للنمو.

في الحقيقة إن الأسس والضوابط التي يمكن على هداها قياس ممارسة حوكمة الشركات، أيا كان النظام الذي تنتمي إليه أو السوق الذي تقاس من خلاله، تدور حول ثلاثة معايير هي:

حقوق المساهمين. –الإفصاح والشفافية.

مسئوليات مجلس الإدارة. –الأساس الأول -حقوق المساهمين

يرى البعض من الفقهاء أن دول النظام اللاتيني هي أقل الدول التي تعطي قوانينها أو أنظمتها الوطنية قدرا من الحماية لحقوق المساهمين والمقرضين مقارنة بالأنظمة القانونية الأخرى، كالنظام الأنجلو أمريكي.

فأساس قوانين الشركات في هذا النظام هو القانون الفرنسي المعروف عنه دولياً بأنه يقدم أقل درجة من الحماية للمساهمين مقارنة بنظام القانون الإنجليزي أو الأمريكي أو الألماني.

ومن ثم (فإن قانون الشركات المصري (والموضوع وفقاً لهذا النظام) يحظى بترتيب منخفض من ناحية تقديم حماية تتسم بالكفاءة لحقوق المساهمين أو المقرضين ). وفي سبيل زيادة فعالية تلك الحماية، حاول المشرع المصري الخروج عن أدبيات هذا النظام، بإعداد مشروع لقانون موحد للشركات لكي يحل محل قانون شركات الأموال الحالي رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م بشأن شركات المساهمة والتوصية بالأسهم وذات المسئولية المحدودة، هذا فضلاً عن التعديلات المستمرة لقانون سوق رأس المال والتي تهدف إلى وضع الأطر القانونية التي تكفل حماية حقوق أقلية المساهمين، وإصدار قانون الإيداع والقيد المركزي للأوراق المالية رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٠.

ولقد فعلت الهيئة العامة لسوق المال، بقرار مجلس إدارتها رقم ١١ لسنة ٢٠٠٧، هذا الاتجاه المتنامي من المشرع نحو تحقيق حماية لحقوق المساهمين تتسم بالكفاءة والفعالية، وذلك بتقنينها لهذا الأساس أو الضابط في القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المرفقة بهذا القرارا كالتزام مفروض على عاتق الجمعية العامة. هذا ما تبرزه بوضوح المادة ٣-١-٢ من تلك القواعد التنفيذية بنصها على أن (تتيح الشركة كافة المعلومات التي تمكن المساهمين من مباشرة حقوقهم كاملة. ويجب أن تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، وتتاح هذه المعلومات للمساهمين بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة.

ولا يجوز التمييز بين المساهمين من حيث المعلومات المتاحة لهم ومن هذا النص يتضح أن أهم ضوابط حوكمة الشركات هو العمل على حماية حقوق المساهمين، وبصفة خاصة حقوق الأقلية، والتي عادة ما تهدر من خلال سيطرة بعض المساهمين على مجالس إدارات الشركات، ومن ثم السيطرة على الشركة بما يستتبعه ذلك من إغفال لحقوق تلك الطائفة. فإذا كان تطبيق مفاهيم الحوكمة منوط بضرورة إحداث تفعيل كامل وشامل في مفاهيم الإدارة، فإن نجاح إدارة الشركات في حماية حقوق المساهمين يقتضي تفهم القائمين على الإدارة بأنهم يقومون بتلك المهمة بتفويض من المساهمين، الأمر الذي يستلزم عدم تجاوز السلطات الممنوحة لهم والتروي في القرارات المتخذة، وعدم الخلط بين مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة. ولا شك أن حسن هذا الأداء يساعد إلى حد كبير على تحقيق الأهداف المرجوة ورعاية حقوق المساهمين. فهذا الأداء الجيد والتعاون المثمر يعد من

الدعائم الأساسية في أسلوب تقييم أداء الإدارة العليا ومدى اتجاهها إلى ضمان حقوق المساهمين. فحسن أداء المهام المكلف بها كل فريق وتفهم كل فرد لمهامه، بل ومعرفته لمهام الآخر يساعد على وضع السياسات والإجراءات اللازمة لضمان حقوق المساهمين.

الأساس الثاني

الإفصاح والشفافية

بادئ ذي بدء يمكن القول بأن الإفصاح Declaration والشفافية Transparence يعدا من أهم المبادئ، أو بمعنى أدق من أهم الأسس، التي يقوم عليها نظام الحوكمة.

فهذا الأساس يعد حجر الزاوية في مقومات نجاح هذا النظام، لما يؤديه الالتزام بهذا المبدأ من دور في توفير المعلومات التي يحتاجها المساهمون والمستثمرون والهيئات الخارجية والتي على أساسها يتخذ هؤلاء قراراتهم. فما يوفره هذا المبدأ من معلومات لكل الجهات يشكل جزءاً كبيراً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالانضمام إلى الشركة أو شراء أسهمها أم لا.

لهذا زاد الاهتمام بهذا المبدأ، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، لما يعلبه من دور فعال في نجاح أسواق المال وفي نهضة الشركات، أو على العكس انهيار الأولى وإفلاس الثانية.

بيد أن هذا الدور المؤثر لهذا الأساس لا يعني إعطاء الحق للمساهمين والمستثمرين والمتعاملين بالسوق في الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة والمستثمرين والمتعاملين بالسوق في الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالشركة. فالتزام الشركات بالإفصاح والشفافية وما يترتب عليهما من توفير للمعلومات المتعلقة باستثمارات الشركة ونشاطها ليس التزاماً مطلقاً، وإنما التزام مقيد بألا يكون من شأن هذه المعلومات الإضرار بمصالح الشركة أو المصلحة العامة، أو الإخلال بمصلحة المستثمرين.

فالالتزام بالإفصاح والشفافية هو التزام عام على كافة الشركات المصدرة للأوراق المالية، كما أنه حق لجميع المساهمين والمستثمرين والجهات الرقابية كالبورصة والهيئة العامة للرقابة المالية. لهذا ألزم المشرع الشركات بضرورة تقديم المعلومات بصورة دورية إلى تلك الجهات وإلى المساهمين وإلى الجمهور حتى يمكنه الاستفادة منها. وعليه يثير هذا الالتزام التساؤل حول مضمون هذا الأساس وكيفية متابعة التزام الشركات بقواعد الإفصاح والشفافية.

مضمون الإفصاح والشفافية

في الحقيقة إن التزام الشركات المصدرة للأوراق المالية بالإفصاح والشفافية يمثل العمود الفقري لسوق تلك الأوراق، حيث تقاس كفاءة سوق الأوراق المالية بما يتم إصداره من نشرات يومية وأسبوعية وشهرية وسنوية تتضمن معلومات عن حجم التداول ومؤشرات الأسعار والتعريف بالفرص الاستثمارية المتاحة فيها.

ويقصد بهذا المبدأ توفير الشركة للمعلومات والتقارير التي تمكن الأشخاص والهيئات من معرفة المركز المالي الحقيقي للشركة والذي على أساسه يمكنهم تحديد موقفهم من الشركة حالياً ومستقبلاً، مع احتفاظ الشركة بحقها في حجب ما تراه ضرورياً منها لعدم الإضرار بالشركة أو بمركزها المالي أو بمصلحة الشركاء أو المساهمين فيها. هذا ما أبرزته بوضوح المادة ٣٠١ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م بتقريرها مثل هذه الإجازة وذلك الحجب. فلقد أجازت هذه المادة للمساهمين والشركاء الإطلاع على سجلات الشركة فيما عدا الدفتر الذي تدون فيه محاضر مجلس الإدارة والدفاتر المحاسبية للشركة، هذا فضلاً عن الإطلاع على ميزانيات الشركة وحسابات أرباحها وخسائرها وتقارير مراقبي الحسابات عن الثلاث سنوات المالية السابقة على السنة التي يتم فيها الإطلاع. كل هذا مشروط بألا يؤدي الإطلاع على ما ورد بالأوراق والمستندات من بيانات الإضرار بمركز الشركة أو بالغير. ويتم الإطلاع من خلال المساهمين والشركاء أو عن طريق اصطحابهم لخبراء من المحامين أو المحاسبين.

ولقد أكدت المادة السادسة من القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م بشأن سوق رأس المال على هذا الالتزام بنصها على ضرورة قيام كل شركة تطرح أوراقاً مالية للاكتتاب العام بتقديم تقارير نصف سنوية إلى الهيئة عن نشاطها ونتائج أعمالها، على أن تتضمن تلك التقارير البيانات التي تفصح عن المركز المالي الصحيح لها. ولا شك أن هذا الإفصاح يساعد إلى حد كبير في استقرار سوق رأس المال، لما يؤدي إليه ذلك من تأكد الجهات الرقابية من أن التقارير والبيانات المقدمة

مطابقة للحقيقة وتعبر عن المركز الواقعي للشركة. فمن أهم أهداف هذا التقديم والإفصاح هو تأكد الجهات الرقابية من قيام الشركات بعمليات إفصاح كاملة وحقيقية لجميع البيانات والمعلومات التي تعبر بصدق عن نتائج الأعمال وحقيقة مركزها لمالي، خاصة مع إعطاء القانون الحق لكل ذي مصلحة من المساهمين والشركاء والغير في الإطلاع لدى الهيئة العامة لسوق رأس المال أو لدى الإدارة العامة للشركات على الوثائق والسجلات والمحاضر والتقارير المتعلقة بالشركة، هذا فضلاً عن الحصول على صور منها. هذا ما تبرزه بوضوح المادة ٣٠٢ من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م بنصها على أن (يكون لكل ذي مصلحة من المساهمين أو الشركاء أو غيرهم الإطلاع لدى كل من الهيئة العامة لسوق المال أو الإدارة العامة للشركات على الوثائق والسجلات والمحاضر والتقارير المتعلقة بالشركة وذلك مقابل رسم عن كل وثيقة يتم الإطلاع عليها، ويجوز الحصول على صورة من الوثائق وغيرها مما سبق نظير رسم عن كل وثيقة).

في الواقع إن الإفصاح والشفافية بما يوفرانه من معلومات وبيانات يعدان من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات. فهذا المبدأ لا يعد من وسائل الترفيه أو الدعاية التي تعتمد عليها الشركة في تدعيم مركزها المالي وجذب المستثمرين إلى مجال الأنشطة التي تقوم بها، وإنما يمثل وبحق ضرورة من ضرورات الأنشطة الاقتصادية والتجارية، خاصة تلك التي يتم منها داخل أسواق الأوراق المالية. فالدور الذي يؤديه هذا المبدأ، وتمثيله لهذه الضرورة، يرجع إلى

أهمية المعلومات والبيانات التي يوفرها في تهيئة المناخ المناسب داخل الأسواق بما تخلقه من مكاشفة حقيقية لحجم الأنشطة التي تقوم بها الشركة ورؤيتها المتوقعة للمستقبل، اعتمادا على أسس سليمة وتقييم حقيقي لأصول الشركة. فالسعى الدائم من قبل المستثمرين والمتعاملين في مجال المال والأعمال وراء المعلومات الصحيحة عن الشركة يلزم هذه الأخيرة ويفرض على الجهات الرقابية الاهتمام الدائم بان تعبر التقارير والقوائم الصادرة بصدق عن المركز الحقيقي للشركة، على نحو يمكن هؤلاء المتعاملين من تقدير المخاطر والمزايا التي يمكن أن تحيق باستثماراتهم.

لهذا ذهب البعض وبحق إلى القول بأنه يتعين على الشركات الداخلة في نظام الحوكمة، وتلك التي تريد أن تحصل على رأس المال أو أن تزيد من رؤوس الأموال اللازمة لإدارة أنشطتها أو التوسع فيها، الاهتمام بالمعلومات الصحيحة التي تشغل بال وفكر المستثمرين والمساهمين والراغبين في التعامل في سوق الأوراق المالية لما تمثله هذه المعلومات من أهمية وتلعبه من دور في توفير المناخ الملائم داخل سوق الأوراق المالية أو في نطاق الحياة الاقتصادية والتجارية بصفة عامة.

متابعة التزام الشركات بالإفصاح والشفافية

في الواقع يقع الالتزام بمتابعة الشركات بالقيام بعمليات الإفصاح والشفافية على عاتق الهيئة العامة للرقابة المالية. فهي التي تقوم بمراقبة وتقدير المعلومات

والبيانات التي تقدمها الشركات التجارية سواء عن نتائج أعمالها أو عن حقيقة مركزها المالي، كما تتابع الإجراءات التي تتخذها تلك الشركات أو تقدم عليها، إما بهدف الإضرار بالسوق أو بغرض السيطرة والاستحواذ. هذا ما تبرزه بوضوح المادتين ٦، ٨ من قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م، حيث تبين المادة السادسة الكيفية التي يمكن من خلالها لهذه الهيئة متابعة الالتزام بالإفصاح والشفافية، في حين توضح المادة الثامنة كيفية متابعة السبل التي تتخذها الشركات بغرض السيطرة والاستحواذ.

فلقد ألزمت المادة السادسة كل شركة تطرح أوراقاً مالية في اكتتاب عام بان تقدم إلى الهيئة تقارير نصف سنوية عن نشاطها ونتائج أعمالها، على أن تتضمن هذه التقارير البيانات التي تفصح عن المركز المالي الصحيح لها. هذا وتعد الميزانية وغيرها من القوائم المالية للشركة طبقاً للمعايير المحاسبية ولقواعد المراجعة التي تحددها أو تحيل إليها اللائحة التنفيذية. وتخطر الهيئة بالميزانية وبالقوائم المالية وتقرير مجلس الإدارة ومراقب الحسابات عنها قبل شهر من التاريخ المحدد لانعقاد الجمعية العامة.

ومن هذا النص يتضح أن وسائل الرقابة التي قررها المشرع للهيئة تتمثل في الميزانية والقوائم المالية وتقريري مجلس الإدارة ومراقب الحسابات. فهذه السبل هي التي تزود الهيئة بالمعلومات الصحيحة عن حقيقة المركز المالي للشركة وعن حجم الأنشطة التي تقوم بها ونتائجها عن فترة زمنية محددة.

وللهيئة العامة للرقابة المالية فحص هذه التقارير وتلك القوائم للتأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة بها، ولها أن تقوم بعملية الفحص بنفسها أو أن تكلف جهة متخصصة بها، على أن تقوم الهيئة في جميع الأحوال بإبلاغ الشركة بنتيجة الفحص، لإعادة النظر في هذه التقارير للتوافق مع هذه النتيجة. فإذا لم تستجيب الشركة وتعدل ما ورد فيها من بيانات، التزمت بنفقات نشر الهيئة لهذه التعديلات. ويتم النشر في صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتي الانتشار، إحداهما على الأقل باللغة العربية. كذلك أوجبت المادة السادسة على كل شركة تواجه ظروفاً جوهرية تؤثر على نشاطها أو مركزها المالي أن تفصح عن ذلك فوراً وأن تنشر عنه ملخصاًُ وافياً في صحيفتين يوميتين صباحيتين واسعتي الانتشار، إحداهما على الأقل باللغة العربية.

كما أناطت المادة السابعة من القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م بمراقبي الحسابات موافاة الهيئة بما تتطلبه من بيانات ووثائق للتحقق من صحة البيانات الواردة بنشرات الاكتتاب والتقارير الدورية والبيانات والقوائم المالية للشركة. ولقد عاقبت المادة ٦٥ من قانون سوق رأس المال من يخالف الالتزامات التي تقررها هاتان المادتان بالحبس وبالغرامة أو بإحدى هاتين العقوبتين وذلك بنصها على أنه (مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد منصوص عليها في أي قانون آخر يعاقب بالحبس وبغرامة لا تقل عن عشرين ألف جنيه ولا تزيد على خمسين ألف جنيه، أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من خالف أحكام المواد رقم ٦، ٧، ١٧، ٣٣، ٣٩، والفقرة الثانية من المادة ٤٩ من هذا القانون).

كذلك عاقبت المادة ٦٣ من قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لنسة ١٩٩٢م بالحبس لمدة لا تزيد على خمس سنوات، وبغرامة لا تقل عن خمسين ألف جنيه ولا تزيد على مائة ألف جنيه، أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من أثبت عمداً في نشرات الاكتتاب أو أوراق التأسيس أو الترخيص أو غير ذلك من التقارير أو الوثائق أو الإعلانات المتعلقة بالشركة بيانات غير صحيحة ومخالفة لأحكام هذا القانون أو غير في هذه البيانات بعد اعتمادها من الهيئة أو عرضها عليها.

وأخيراً تقدم المادة الثامنة من قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م إحدى السبل التي تمكن الهيئة من التأكد من قيام الشركة بواجب الإفصاح والشفافية من عدمه، وذلك بإلزامها لكل من يرغب في عقد عملية يترتب عليها تجاوز ما يملكه ١٠% من الأسهم الاسمية في رأس مال إحدى الشركات التي طرحت أسهما لها في اكتتاب عام أن يخطر الشركة قبل عقد العملية بأسبوعين على الأقل. وعلى الشركة خلال أسبوع من تاريخ إخطارها بذلك أن تبلغ به كل مساهم يملك ١% على الأقل من رأس مال الشركة. ويترتب على مخالفة هذه الأحكام إلغاء العملية دون إخلال بمساءلة المتسبب عن هذه المخالفة. وتسرى الأحكام السابقة في حالة عقد عملية يترتب عليها تجاوز ما يملكه أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة أو أحد العاملين بها من أسهم اسمية ٥% من رأس مال الشركة.

مع هذا فإن ما قرره المشرع من نصوص تلزم الشركات بنشر البيانات والمعلومات التي تمكن المستثمرين والمساهمين من الاتجاه نحو الاستثمار في مجال الأوراق المالية، لم ترقى بعد إلى الحد الذي يساهم بشكل فعال في تطوير الأداء أو في

زيادة النشاط. ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى عدم إجبار تلك الشركات بضرورة التخلي عن مبدأ السرية في نشر البيانات التفصيلية المتعلقة بالأحداث الكبرى ذات المردود السلبي أو الإيجابي على مركز الشركة المالي أو حجم الأنشطة التي تقوم بها. يضاف إلى ذلك أنه لم يتم الارتقاء بعد (بمستويات الإفصاح المطلوبة من الشركات المسجلة بالسوق، بحيث لا تقف عند حدود تقديم بيانات محاسبية صماء بلا أي دلالة، بل تتعدى ذلك إلى تحليل مؤشرات أداء الشركات وحصتها في السوق وإمكانات التوسع والنمو والمخاطر التي تتعرض لها، وغيرها من البيانات اللازمة لحماية المستثمرين.

في الحقيقية إن التزام الشركات بالإفصاح والشفافية يتوقف على الدور المنوط بالجهات الرقابية القائمة على إدارة أسواق الأوراق المالية. فإذا كان المشرع قد أوجب على الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية الإعلان عن البيانات والمعلومات والإجراءات التي تتخذها في الوقت المحدد ولجميع المتعاملين، فإن أداء هذا الالتزام، دون زيادة أو نقصان، يتوقف على قيام الجهات الرقابية بمهامها وحسن أدائها لدورها الذي رسمه المشرع.

ولا خلاف أن القيام بهذه المهام وأداء هذا الدور يمكن تحققه من خلال القيام بإجراءين:

الأول: التأكد من أن القوائم المالية والتقارير التي تقدمها الشركات قد تمت طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية ولقواعد المراجعة المتعارف عليها. فإعمال هذه المعايير يدعم من كفاءة الإدارة المالية، كما أنه يساعد على توفير (بيانات ومعلومات واقعية وحيوية للمساهمين والمستثمرين الراغبين في امتلاك الأوراق المالية بما يهيئ لهم القيام باستثمارات مستنيرة قائمة على رؤية واضحة وقرار صائب.

الثاني: الإعلان بشفافية عن كل البيانات والإجراءات التي تتم داخل سوق الأوراق المالية، حتى يمكن للمتعاملين والمستثمرين والمساهمين حماية مصالحهم أو اتخاذ الإجراءات التي تحمي حقوقهم. فالشفافية في الإعلان عن هذه البيانات وتلك الإجراءات تساعد إلى حد كبير على استقرار سوق الأوراق المالية وتساهم بشكل فعال في التغلب على الصعوبات والقضاء على المعوقات التي تواجه هذه السوق. فهذه الشفافية في التعامل لا تترك أي فرصة للشائعات أو الممارسات الضارة التي قد تؤثر على حركة التعامل أو على مركز الشركات.

وعلى الرغم من أهمية هذا الأساس وضرورته، إلا أنه تكتنفه بعض الصعوبات العملية التي تجعل من تحققه على الوجه الأكمل أمرا صعب المنال. فإذا كان المشرع قد حدد على نحو واضح ودقيق الوسائل التي يمكن من خلالها تحققه باعتباره ضرورة من متطلبات سوق الأوراق المالية، فإن إعمال هذه السبل على أرض الواقع تصادفه العديد من المشاكل، أهمها صعوبة فهم وتحليل البيانات والمعلومات المعلن عنها. فعلى الرغم من تولي شركات الإيداع والقيد المركزي نشر

المعلومات التي يجب الإفصاح عنها نيابة عن الشركات المصدرة للأوراق المالية،إلا أنه في حالات كثيرة لا يمكن للمستثمرين، خاصة غير المتخصصين منهم، فهم هذه المعلومات وبالتالي اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

كذلك يعوق تحقيق هذا المبدأ على الوجه الأكمل ما تقوم الشركة بحجبه من معلومات، حفاظاً منها على مصالحها وعدم تعريضها لخطر المنافسة غير المشروعة، خاصة في ظل تلك الممارسات التي تقوم بها الشركات المنافسة من أجل السيطرة والاستحواذ، أو على الأقل الإضرار بالمنافسين وإفساد خططهم المستقبلية.

فقد ترى الشركة إعمالاً لمبدأ سرية المعلومات، ضرورة الاحتفاظ ببعض المعلومات والبيانات تحقيقاً لأهدافها وتفويت الفرصة على المنافسين للإضرار بها.

فإقامة نوع من التوازن بين ما يتعين على الشركة الإفصاح عنه من معلومات وبيانات، وبين استخدامها لمبدأ السرية هو أمر يصعب الوصول إليه، وذلك على الرغم من تلك المتطلبات التشريعية التي حددها المشرع في ظل القوانين المنظمة للشركات أو تلك التي تحدد العمل داخل سوق رأس المال.

وهكذا يتضح أن الالتزام بالشفافية والإفصاح كمطلب من متطلبات الحوكمة وأحد المبادئ اللازمة لتحقيقها هو أمر قد يصعب تحققه على الوجه الأكمل، لما تلعب البيانات والمعلومات الواردة بالتقارير التي تلتزم الشركة بتقديمها من دور أساسي

في تحقيق أهداف الشركة ورسم سياستها المستقبلية، الأمر الذي يضع الشركة وإدارتها بين شقي الرحى، الالتزام بالقوانين واللوائح وما تفرضه من وجب الشفافية والإفصاح، وبين منطقية المحافظة على قدر من المعلومات والبيانات الضرورية لإنماء الشركة وتوسيع أنشطتها وعدم تعريض أعمالها للخطر.

الأساس الثالث

مسئوليات مجلس الإدارة

لقد بينت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات اختصاصات مجلس إدارة الشركة والتزامات أعضائه بإحالتها إلى النظام الأساسي للشركة والذي يتعين أن يحددها بشكل واضح وتفصيلي. هذا ما تبرزه بوضوح المادة (٢-٢-١) بنصها على أنه (يجب أن يحدد النظام الأساسي للشركة اختصاصات المجلس والتزامات أعضائه بشكل واضح وتفصيلي). وفي جميع الأحوال لا يجوز للمجلس تجاوز حدود الاختصاصات المنصوص عليها في النظام الأساسي أو القيام بأية تصرفات تخرج عن نطاق الغرض الذي أنشئت من أجله الشركة.

كذلك أقامت تلك القواعد مسئولية المجلس عن صحة ودقة كافة البنود الواردة بالتقرير السنوي. وهكذا يتضح أن مسئولية مجلس الإدارة، إما أن تكون مسئولية عامة، مردها الاختصاصات العامة التي يحددها النظام الأساسي للشركة على نحو واضح ودقيق، وإما أن تكون مسئولية خاصة بنوع معين من الاختصاصات، كتلك الناشئة عن التزامات المجلس المرتبطة بالإفصاح والشفافية.

ومن ثم يتعين علينا التعرض للمسئولية الناشئة عن الاختصاصات العامة، قبل بيان المسئولية المرتبطة بالإفصاح والشفافية.

المسئولية الناشئة عن الاختصاصات العامة

كما سبق أن بينا أحالت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات إلى النظام الأساسي للشركة في تحديد اختصاصات المجلس والتزامات أعضائه.

فالنظام الأساسي لكل شركة هو الذي يبين على نحو واضح وتفصيلي اختصاصات مجلس الإدارة والتزامات أعضائه. مع هذا فقد قيدت القواعد التنفيذية الحرية التي يتمتع بها الأعضاء في تحديد تلك الاختصاصات بقيدين: الأول هو عدم تجاوز المجلس بأي حال من الأحوال حدود هذه الاختصاصات. فعلى مجلس الإدارة الالتزام بهذه الاختصاصات، وإلا كان مسئولاً عن أي مخالفة ترتكب بشأنها. ويسأل المجلس بالتضامن بين أعضائه عن الأخطاء التي ترتكب في إدارة الشركة.

فقد سأل الأعضاء جنائياً عندما يشكل الفعل إحدى الجرائم التي يعاقب عليها قانون العقوبات أو قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م، كتلك التي تنص عليها المادة ٥/١٦٢ والمتمثلة في توزيعه أرباح أو فوائد على خلاف أحكام قانون الشركات أو نظام الشركة. كذلك يسأل أعضاء مجلس الإدارة جنائياً عندما يشكل الفعل المسند إليهم جريمة يعاقب عليها قانون العقوبات، كجريمة النصب أو خيانة الأمانة أو التزوير أو استعمال المحررات المزورة كما يعاقب أعضاء مجلس الإدارة عند إفلاس الشركة، إذا ارتكب البعض منهم أي فعل يدخل في تكوين الركن المادي لجريمة التفالس بالتدليس أو التقصير.

وقد تتوقف هذه المسئولية عند المسئولية المدنية، عقدية أكانت أم تقصيرية، عندما يثبت الخطأ في جانبهم. فالقاعدة العامة هي عدم مسئولية مجلس إدارة الشركة عن الأضرار التي تصيب الشركة أو المساهمين أو الغير، مادام أنها لم تنشأ عن خطأ ارتكبوه أثناء قيامهم بإدارة الشركة. أما إذا ثبت الخطأ في جانبهم، فإنهم يسألون عنه وعن أعمال الغش أو إساءة استعمال السلطة أو ما يرتكبونه من مخالفات لأحكام القانون أو نظام الشركة. ولا تحول إجازة الجمعية العامة للتصرفات الخاطئة الصادرة عن مجلس الإدارة دون إقامة دعوى المسئولية عن مثل هذه التصرفات. هذا وإن كانت مثل هذه الإجازة تساهم بدور ما في تخفيف مسئوليتهم عن الأضرار الناجمة عنها. هذا ما تقرره المادة ١/١٠٢ من قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م بنصها على أنه (لا يترتب على أي قرار يصدر من الجمعية العامة سقوط دعوى المسئولية المدنية ضد أعضاء مجلس الإدارة بسبب الأخطاء التي تقع منهم في تنفيذ مهمتهم).

وهكذا يتعين لقيام مسئولية أعضاء مجلس الإدارة المدنية أن تقع منهم هذه الأخطاء أثناء عضويتهم، أما (إذا وقع الضرر بعد تركهم العضوية لسبب أو لآخر، فلا مسئولية عليهم، اللهم إلا إذا كان هذا الضرر راجعاً إلى أفعالهم أثناء مدى ولايتهم بالمجلس. كذلك تسقط دعوى المسئولية المدنية، عندما يتم عرض الفعل الموجب لها على الجمعية العامة بتقرير من مجلس الإدارة أو مراقب الحسابات، بمضى سنة من تاريخ صدور قرار الجمعية العامة بالمصادقة على تقرير مجلس الإدارة. أما إذا شكل الفعل المنسوب إلى مجلس الإدارة ناية أو جنحة، فلا تسقط الدعوى إلا بسقوط الدعوى العمومية.

هذا والأصل أن مسئولية أعضاء مجلس الإدارة المدنية هي مسئولية تضامنية، ما لم يثبت البعض منهم اعتراضه على القرار الذي رتب تلك المسئولية وقام بتسجيله في محضر الجلسة التي صدرت فيها هذه الأعمال، أو عندما تلاحق تلك المسئولية أحد الأعضاء فقط دون باقي المجلس. ولا يعد التغيب مانعاً من قيام المسئولية ما لم يكن بعذر مقبول، حتى لا يؤدي هذا إلى انتشار الروح السلبية لدى أعضاء المجلس، ومن ثم تفضيل البعض منهم الغياب عن حضور الجلسات تفادياً للمسئولية الناشئة عن المشاركة فيها.

أما القيد الثاني فيتمثل في عدم قيام مجلس الإدارة بأي أعمال خارجة عن حدود الغرض الذي أنشئت الشركة من أجل تحقيقه. هذا ما تبرزه بوضوح المادة ٥٤ من قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م بتقريرها بأنه لمجلس الإدارة كل السلطات المتعلقة بإدارة الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق غرضها، وذلك فيما عدا ما استثنى بنص خاص في القانون أو نظام الشركة من أعمال أو تصرفات تدخل في اختصاص الجمعية العامة. فالقاعدة العامة، وفقاً لهذا النص، أن لمجلس الإدارة كافة السلطات وله الحق في مباشرة كل الأعمال التي تلزم لتحقيق غرض الشركة، ولا يحد من هذه السلطات أو ينقص منها إلا ما استثنى بنص خاص في قانون الشركات أو في نظام الشركة. فإذا كان المشرع قد وسع من سلطات مجلس الإدارة واختصاصاته بإعطائه سلطه القيام بكافة الأعمال، أياً كان نوعها، مادام أ،ها ترمي إلى تحقيق غرض الشركة، فلا يحد منها سوى هذا الغرض وما يتضمنه النظام الأساسي لها من قيود، طالما أنها لا تصل إلى درجة سلب سلطة الإدارة

من هذا المجلس، أو ما يدخل في اختصاص الجمعية العامة من أعمال، أو ما تقرره النصوص القانونية الآمرة من استثناءات.

المسئولية المرتبطة بواجب الإفصاح والشفافية

لا خلاف أن الالتزام بالإفصاح والشفافية يقع على عاتق مجلس إدارة جميع الشركات، سواء المصدرة للأوراق المالية، أو تلك العاملة في مجال هذه الأوراق، كشركات السمسرة وشركات ترويج وتلقي الاكتتاب في الأوراق المالية أو شركات الإدارة وتكوين محافظ الأوراق المالية. وهذا الالتزام قصد به إبراز حرص المشرع على زيادة العمل على جدية المعاملات وتفعيل الحماية القانونية للمستثمرين والمساهمين على السواء.

لهذا ألزم المشرع مجالس إدارات الشركات بأن تكون المعلومات والبيانات الواردة بالتقارير والقوائم المالية التي تعلنها صحيحة وحقيقية ومعبرة عن المركز المالي لها وعن واقع الأنشطة التي تقوم بها.

بل إن المشرع إمعاناً في جدية تلك التقارير والقوائم، وما يرد بها من بيانات، أعطى لشركات الإيداع والقيد المركزي الحق في نشر هذه التقارير وتلك القوائم عندما تتقاعس الجهات المصدرة عن إجراء النشر في الأوقات المحددة. هذا ما تبرزه بوضوح المادة الثالثة من قانون الإيداع والقيد المركزي رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٠، بنصها في فقرتها الثالثة على أنه يقصد بنشاط القيد المركزي نشر التقارير والمعلومات التي تفصح عنها الجهات التي تصدر الأوراق المالية أو المتعلقة بتلك الأوراق.

ولقد أكدت المادة ٣/٣٠ من اللائحة التنفيذية لقانون الإيداع والقيد المركزي على هذا الحق بنصها على أن (تتولى الشركة نيابة عن الجهة المصدرة وعلى نفقتها نشر هذه المعلومات بالسوائل التي تحقق العلانية والشفافية، وذلك ما لم تقم الجهة المصدرة بإجراء النشر بمعرفتها في الوقت المحدد وفقاً لأحدث هيكل لملكيات المساهمين).

وأياً كانت الأهداف التي ابتغى المشرع تحقيقها من وراء نشر التقارير والقوائم المالية الواجب على الشركة الإعلان عنها، فإن ما يهمنا أن هذا الالتزام يقع بصفة أساسية على مجلس إدارة الشركة. وإذا تقاعس هذا الأخير، فإنه يتعين على شركة الإيداع والقيد المركزي القيام بهذا الإعلان نيابة عنه، مع تحمل هذا المجلس المسئولية كاملة سواء عن التقصير في الإعلان أو عما يتضمنه هذا الإعلان من بيانات ومعلومات غير حقيقة.

ومن ثم يتعين على مجلس إدارة الشركة أن يضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح أو تلك التي تكفل الإفصاح الحقيقي عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والمستثمرين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى.

من الواضح أن مسئولية مجلس الإدارة لا تقوم فقط عند الإهمال أو التقصير في الإعلان عن التقارير والقوائم المالية، وإنما كذلك عندما لا تعبر تلك التقارير عن حقيقة المركز المالي للشركة أو عن حجم الأنشطة التي تقوم بها. فلقد ألزم المشرع إدارة الشركة بضرورة إتباع سياسة واضحة تقوم على عنصر المكشفة وإبراز

الحقيقة لكل الأطراف المهتمة بنشاط الشركة ومركزها المالي، وذلك من مستثمرين ومساهمين وجهات قائمة على إدارة سوق الأوراق المالية.

لهذا ذهب البعض إلى القول بأنه على مجلس إدارة الشركة، للقيام بواجب الإفصاح والشفافية بما يتفق مع حقيقة الواقع، أن يقوم بإعداد التقارير المالية وفقاً لمعايير وأساليب موحدة يسهل من خلالها التعرف على حقيقية المعلومات الواردة بها، ويمكن الجهات الرقابية من القيام بعملها، سواء من حيث الفحص أو المراجعة.

ولقد يسر المشرع على مجلس الإدارة تنفيذ هذا الالتزام وذلك من خلال اشتراط ضرورة اتباع معايير المحاسبة الدولية عند إعداد القوائم المالية والتقارير المطلوبة، تلك التي تقتضي الإعلان عن الأحداث الجوهرية الطارئة ذات التأثير الملموس على مركز الشركة وما تقوم به من أنشطة.

ولقد أبرزت المادة ٢٤ من قرار مجلس إدارة الهيئة العامة لسوق المال رقم ٣٠ الصادر بتاريخ ٢٠٠٢/٦/١٨ هذه الأحداث بتقريرها بانها تلك التي تكون لها تأثير ملموس على نشاط الشركة أو على مركزها المالي، وبالتالي على تداول أسهم الشركة بالبورصة وبصفة خاصة تلك المتعلقة:

بأي تغيير مقترح في هيكل الملكية يترتب عليه زيادة أو تخفيض حصة أحد أعضاء مجلس الإدارة بما يزيد عن ٥% من رأس المال.

أي إصدار جديد مقترح للسندات وأي ضمانات أو رهونات تتعلق بها.

أي تغيير في هيكل التمويل والأوضاع المالية للشركة يترتب عليه زيادة حجم التزامات الشركة عن حقوق ملكيتها، وكذلك أي قيود تفرض على حجم الاقتراض المتاح للشركة.

أي تغيير جوهري في سياسات الاستثمار، سواء تعلق ذلك بممارسة أنشطة جديدة أو افتتاح لفروع أخرى، أم بتصفية فروع أو أنشطة قائمة، أو اقتصر الأمر على الالتجاء إلى سياسة التأجير لبعض أدوات أو عوامل الإنتاج بدلاً من الملك أو العكس.

أي قرار يترتب عليه استدعاء أو إلغاء أوراق مالية مسجلة سبق إصدارها.

أي اتفاق على شراء أو بيع استثمارات أو حصة في الشركة من أو إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة أو مراقب الحسابات أو احد المديرين بالشركة، أو إلى أحد أقاربهم حتى الدرجة الثانية.

أي دخول لمستثمرين أستراتيجين لشراء حصة من أسهم الشركة.

أي دعاوي قضائية ترفع ضد الشركة تتعلق بنشاطها أو بأحد أعضاء مجلس الإدارة أو بأحد المديرين بها، أو أي أحكام تصدر بشأنها.

أي قرارات إدارية حكومية تؤثر على أنشطة الشركة، أو أي تعديل أو سحب أو إلغاء لهذه القرارات.

هذا فضلا عن ضرورة إخطار البورصة بالإجراءات الداخلية التي تتبعها الشركة بما يكفل عدم السماح لأعضاء مجلس الإدارة أم المديرين أو العاملين بها بالتداول أو بالتعامل على أسهم الشركة خلال خمسة عشر يوماً قبل وثلاثة أيام بعد إصدار أي بيانات أو معلومات جوهرية قد يكون لها تأثير هام على سعر الورقة المالية للشركة.

وأخيراً ألزمت الفقرة الثانية من المادة ٢٤ من قرار مجلس إدارة هيئة سوق المال الشركة ببذل العناية اللازمة للتأكد من أن الوقائع والمعلومات التي تقوم بإبلاغها معلومات صحيحة وغير مضللة، كما أنها لم تستبعد أو تحذف أو تخفى أي شيء يكون من شأنه التأثير على مضمون هذه الوقائع أو المعلومات.

في الواقع إن هذا الإيضاح الذي أتت به المادة ٢٤ من قرار مجلس إدارة هيئة سوق المال قصد به تنبيه مجلس لإدارة الشركة إلى أهمية الإفصاح عن الظروف الجوهرية التي من شأنها التأثير على نشاط الشركة أو على مركزها المالي، والتأكيد على أهمية التعامل بشفافية، هذا فضلاً عن سد أي باب لإخفاء المعلومات عن أصحاب المصالح في الشركة، أو بعبارة أخرى غل يد مجلس إدارة الشركة عن تقدير أهمية الإفصاح عن تلك الظروف أو الأحداث وبالتالي إمكانية التردد بين إخفائها أو نشرها على الوجه الذي رسمه المشرع في المادة ٦/٦ من قانون سوق

رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م. فنظراً لأهمية المعلومة وخطورتها، فلقد حرصت تلك المادة على أن تكون واضحة ومحددة ومتاحة للجميع وبنفس السرعة والدرجة، وذلك على الرغم من أن العديد من مديري الشركات يرون في ذلك النشر خطورة كبيرة، إذ تعد الشفافية التامة أداة للكشف عن خصوصيتها للجمهور. هذا ما عبر عنه مدير الكاتيل في فرنسا بقوله أننا على استعداد تام لكي ننزع ملابسنا ولكن يجب في جميع الأحوال الاحتفاظ بالمايوه، مما يعني ضرورة احتفاظ الشركة ببعض المعلومات والبيانات حتى لا يعلم الغير من منافسين ومضاربين بجميع خصوصياتها وأسرارها.

ولقد أكدت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات على مسئولية مجلس إدارة الشركة عن المعلومات والبيانات الواردة بالتقارير والقوائم المالية التي تقدمها، وذلك بنصها على أن (يكون مجلس إدارة الشركة مسئولاً عن صحة ودقة كافة البنود الواردة بتقرير مجلس الإدارة السنوي. ويجب إرفاق التقرير السنوي بالقوائم المالية وباقي مرفقاتها. ويكون مجلس الإدارة مسئولاً عن موافاة الهيئة بتقرير مجلس الإدارة السنوي فور اعتماده وفي المواعيد المحددة لإرسال القوائم المالية).

وهكذا يتضح أن مسئولية مجلس الإدارة لا تتوقف فقط عن حد إرسال التقارير والقوائم المالية في المواعيد المحددة، وإنما تتعداها إلى المسئولية عن صحة ودقة المعلومات والبيانات الواردة بتقرير المجلس أو ما يتعلق منها بالقوائم المالية الواجبة التقديم.

# الفصل العاشر
# إعمال نظام الحوكمة الإدارية في المؤسسات البنكية

تزايدت أهمية الحوكمة للإصلاح المالي والاقتصادي في كافة هياكل الشركات والمؤسسات العاملة في السوق، كنتيجة للأزمة المالية والاقتصادية سواء أثناء حدوث الأزمة أو عند اقتراب نهايتها، وهو ما لوحظ على أجندة مناقشات اجتماعات الدول الثمانية الكبرى وكذلك دول العشرين التي يطلق عليها مجازًا دور مجلس إدارة الاقتصاد العالمي.

وقد ظهر مصطلح الحوكمة أثناء الأزمة التي عصفت بدول جنوب شرق أسيا في نهاية القرن الماضي وساد الاعتقاد بأن الأخذ بقواعدها سيضمن الاستقرار في الأسواق العالمية.

إلا أنه لم يؤخذ بتلك المبادئ والقواعد في الدول التي طرحتها على العالم خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا أو لم تطبق القواعد الرقابية على أعمال الشركات والمؤسسات والبنوك بالقدر الذي يضمن الاستقرار للأسواق فظهرت المشتقات المالية بصورة متنوعة وجديدة وتضخمت حتى أصبحت نظرًا على النظم المالية والاقتصادية في الأسواق التي نشأت فيها وانتقلت إلى غيرها في بلدان أخرى.

لذلك تجمع كل التوصيات على مختلف المستويات الدولية أو الإقليمية أو المحلية بقدرة الأخذ بمبادئ وقواعد الحوكمة في الشركات والمؤسسات والبنوك بضمان

الاستقرار والنمو الأمن وكسب ثقة الأطراف المتعاملة في الأسواق.

الحوكمة وثبات الإصلاح:

حوكمة الشركات مصطلح جديد في مصر تم تقديمه في مركز المديرين المصري بالقاهرة إلى الأسواق المالية المصرية. ويعرف دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر مبادئ الحوكمة بأنها القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات. والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها ويدخل في نظام التعريف مفاهيم كالإفصاح واتفاقية والرقابة والمساءلة وتعتمد تلك المفاهيم على مدى تقبل المجتمع لها والتعامل معها وتعتبر المراجعة الأرضية المشتركة لتلك المفاهيم.

لجنة المراجعة:

تقوم لجنة المراجعة بدور المسئول عن الحماية والحفاظ على السلامة والمالية للمساهمين ويحدد دليل عمل لجان المراجعة الصادر عن مركز المدير المصري بصفة محددة من قبل مجلس الإدارة بمسئولياته الرقابية على الوجه التالي:

تتمثل الواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق لجان المراجعة في مراقبة عملية إدارة المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على إعداد التقارير المالية للشركة ومراقبة علامة نظم الرقابة الداخلية بإعداد التقارير المالية والالتزام بالمعايير المحاسبية بالإضافة إلى متابعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.

ويجب ألا يقل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاث أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة وأن هذا التشكيل قد يختلف بناءً على احتياجات الشركة وحجم المسئوليات المسندة إلى اللجنة. ويفضل أن تكون اللجنة كليًا من أعضاء غير تنفيذيين والهدف من ذلك هو السماح للجنة المراجعة العمل بكفاءة وحرية وتحقيق مستوى مناسب في التنوع في الخبرات والمعرفة داخل اللجنة ويجب أن يكون الأعضاء لديهم معرفة بالأمور المالية. واستقلال الأعضاء أهم عوامل تحقيق فاعلية اللجنة خاصة في مجال التقييم وإصدار الأحكام والقرارات الهامة.

أدوات لجان المراجعة:

الأول :مراقبة المخاطر المالية والرقابة الداخلية للشركة:

يجب على لجنة المراجعة مراقبة عملية إدارة المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على إعداد التقارير المالية للشركة ومراقبة سلامة نظام الرقابة الداخلية المتعلقة بإعداد التقارير المالية والالتزام بالمعايير المحاسبية بالإضافة إلى متابعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية. كذلك يجب على لجنة المراجعة التحقق من وجود نظام رقابة فعال وأن تتحقق من تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

الثاني :القيام بمراجعة القوائم المالية المرحلة والسنوية قبل إصدارها:

من أهم مسئوليات لجنة المراجعة هو فهم مسئوليات وتعهدات الإدارة وتقييم مدى ملائمة اختيار الإدارة للمبادئ والسياسات المحاسبية الهامة، وكذلك قرارات الإدارة والتقديرات المحاسبية المطبقة في إعداد التقارير المالية، وأيضًا استيعاب المكاتبات

والمعلومات التي ترد من المراجعين الخارجيين بشأن المسئوليات المسندة إليهم بموجب معايير المحاسبة والمراجعة المصرية، والتشاور مع كل من الإدارة والمراجعين الخارجيين حول القوائم المالية وتقييم مدى استيفاء القوام المالية وأنه تم عرضها بحيادية، وتقييم ما إذا كانت معايير الإفصاح قد تم إتباعها بوضوح وشفافية، بجانب مراجعة النشرات الخاصة بالأرباح والقوائم المالية قبل الإصدار.

الثالث :مراقبة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية:

يقوم كل من قسم المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي بتنفيذ الخطة الشاملة لإجراء المراجعة للشركة، ويجب على لجنة المراجعة التأكد من أن عمل كل منهما مكمل ومتمم لعمل الأخر في إطار إشراف لجنة المراجعة، كما يجب على لجنة المراجعة المشاركة في تعيين قسم المراجعة الداخلية وتبعتيه الإدارية والتنظيمية وكذلك في اختيار وتقييم المراجع الخارجي.

مشاكل تطبيق المراجعة في مصر:

وجود عدد كبير من الشركات المصرية العائلية (المغلقة) يؤدي إلى صعوبة فصل الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.

عدد أعضاء مجلس الإدارة صغير نسبيًا.

غالبية مستخدمي القوائم المالية لا يتفهمون بوضوح دور لجنة المراجعة.

انتشار مفاهيم الثقافة السرية أدى إلى سيادة المناخ السري مما أوجد عدم تقدير لدور الإفصاح والشفافية.

دور المراجعة الداخلية في الحكومة:

يصعب تفعيل مبادئ الحكومة ما لمي تم تدعيم فعالية واستقلالية كل من لجان المراجعة وأنشطة المراجعة الداخلية والخارجية.

فالمراجعة الداخلية هي نشاط منظم، ومستقل، وموضوعي يقوم بأعمال التدقيق وتقديم الاستشارات من خلال نظام قوي وفعال بهدف إضافة قيمة وتحسين فعالية إجراءات كل من إدارة المخاطر والحوكمة.

والإطار الذي يعمل من خلاله هذا النشاط يتمثل في مجموعة من المعايير المهنية وأخرى خاصة بالأداء وثالثة خاصة بأخلاقيات وسلوكيات المهنة وهي:

الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية:

هو المسئول الأول عن أنشطة المراجعة الداخلية المنظمة أو المؤسسة، وقد استحدث السحب بعد عدة سحبات مثل مدير أو رئيس إدارة المراجعة.

نشاط المراجعة الداخلية:

يتمثل في الإدارة أو القسم أو فريق العمل الذي يقوم بتقديم الخدمات الخاصة بأعمال المراجعة والاستشارات باستقلالية وموضوعية.

استقلالية أنشطة المراجعة الداخلية:

وضع أنشطة المراجعة الداخلية بحيث يتبع الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مستوى إداري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح له بأداء وإنجاز مسئولياته.

إدارة المخاطر:

إجراءات تجديد وتقييم وأداة الأحداث التي قد تؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ووضع نظم الرقابة اللازمة للحصول على تأكيد معقول لتحقيق المؤسسة لأهدافها.

القيمة المضافة:

الفائدة التي تعم على المنظمة وعلى كل المتعاملين معها والمستفيدين منها خلال أعمال المراجعة وتقديم الاستشارات والنصائح وتوصيل النتائج للإدارة والمسئولين عن التشغيل.

دور وأهمية المراجعة الداخلية:

وضع المبادئ الأساسية لممارسات المراجعة الداخلية والإطار العام لأداء أنشطتها.

وضع الأسس التي يمكن استخدامها لقياس أداء المراجعة الداخلية، وكذلك وضع الأسس التي يمكن من خلالها تقييم أداء المراجعين الداخليين.

المعايير المهنية للمراجعة الداخلية والعاملين بها:

تختص بتوضيح خصائص مهنة المراجعة والعاملين بها وتوضيح الرفض والسلطات والمسئوليات لأنشطة المراجعة الداخلية فيجب أن تدون رسميًا في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في المنظمة، وتوضح الاستقلالية لأنشطة المراجعة الداخلية والموضوعية لأداء ورأي المراجعين الداخليين وتحديد قبول الإدارة العليا لمستوى مخاطر أعلى من المستوى الذي تتحمله المنظمة.

المعايير :وهي الثقافة الأخلاقية والقواعد وتشمل:

الثقافة الأخلاقية: الأمانة – النزاهة – السرية الكفاية المهنية.

القواعد:

أداء العمل بصدق وأمانة واجهتها وتحمل المسئولية.

الالتزام والإقدام على أهداف المنظمة.

تجنب الأنشطة والعلاقات التي تؤدي للتعارض مع مصلحة المنظمة.

المحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدام في تحقيق مصالح شخصية.

أداء الأعمال والخدمات طبقًا لمعايير المراجعة الداخلية.

التحسين المستمر للكفاية المهنية وجودة الأداء.

مدى تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة في مصر:

تأخرت مصر كثيرًا عن العالم في التطبيق الرسمي للمعايير الدولية في المحاسبة وكانت تطبيق بما يعرف بمعايير المحاسبة المتعارف عليها حتى صدر النظام المحاسبي الموحد ٢٧ ١٩٦٧ إلا أنه كان موجهًا للمحاسبة الحكومية أكثر منه للمحاسبة وفي منتصف الثمانينات وبعد تدفق الاستشارات العربية والأجنبية ووجود التعاون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ الذي ينص فيه على ضرورة إتباع الشركات الخاضعة له للمعاير المحاسبة الدولية عند إعداد قوائمها المالية.

وفي عام ٢٠٠١ تبني الاتحاد الدولي للمحاسبين مشروع تطوير معايير المحاسبة الدولية من أجل مصالح العامة من مستخدمي القوائم المالية وذلك عن طريق إعداد معايير محاسبة عالمية ذات جودة عالية تؤدى الى المزيد من الشفافية وتقديم معلومات قابلة للمقارنة. وكانت الدوافع الأساسية لهذا المشروع:

العولمة وانفتاح الأسواق العالمية.

قرار الاتحاد الأوروبي باستخدام معايير المحاسبة الدولية في جميع دول الاتحاد.

الرغبة في عمل تقارب بين المعاير الأمريكية والمعايير الدولية.

وقد ظهرت نتائج هذا المشروع بصدور مجموعة من المعايير الدولية في عام ٢٠٠٤ التي تحتوي على كثير شامل في المعايير وتم إصدار معايير جديدة تحت اسم المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.

وبناء عليه تم إصدار نفس مجموعة على الشركات التي يراجعها الجهاز المركزي للمحاسبات فيما عدا معياري البنوك والتأمين وتوجد أربعة اختلافات أساسية ظهرت نتيجة للقوانين واللوائح المصرية وهي:

معيار المحاسبة المصرية رقم ١ عرض القوائم المالية.

معيارا لمحاسبة المصرية رقم ١٠ الأصول الثابتة وإهلاكها.

معيار المحاسبة المصرية رقم ١٩ الإفصاح بالقوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المشابهة.

معيار المحاسبة المصرية رقم ٢٠ القواعد والمعايير المحاسبية المتعلقة بعمليات التأجير التمويلي.

الحكومة والرقابة في مصر:

عند طرح مفهوم الحكومة في مصر ظهرت الحاجة إلى إمكانية وكيفية قياسه والاستفادة من تجارب الآخرين في ذلك. وقدا تسع هذا المفهوم يقترب مع المفاهيم البيئية والمسئولية الاجتماعية لتكوين قواعد من العينة للشركات والمؤسسات العمل بها تعمق وجودها في السوق العائد الذي تسعى إليه وبالتالي الاستقرار والقواعد المؤوية للنمو المتسارع والمؤكد على المدى المتوسط والطويل.

قياس مؤشر الثقافة:

يوجد عوامل يمكن قياسها بموضوعية لتكون بمثابة أدلة يمكن أن تشيد إلى حوكمة أفضل للشركات بالنسبة للعلاقات مع أصحاب المصلحة من المساهمين وأطراف التفاعل الآخرين والعامل الأول للقياس هو مدى إفصاح الشركة فيما يخص النواحي البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والعامل الثاني هو معرفة الالتزام العام للشركة فيما يخص تلك النواحي والاعتراف بهذه المعايير.

وهذه العوامل يتم النظر إليها وتقييمها على نحو موضوعي بتحديدها وتحويل البيانات من الشكل النوعي إلى الشكل الكمي:

ويتم ذلك بداية من الإفصاح والشفافية من خلال التقارير السنوية إلى تحليل المعلومات المجمعة من وسائل الإعلام والمجتمع المدني والصادر الحكومة وأيضًا الاتصال المباشر بإجراء الدراسات الاستقصائية.

ويعتبر قياس الإفصاح والشفافية أكثر الطرق العلمية والمفيدة في تقييم العوامل النوعية والمعلومات المتباينة. حيث أنه لكل شركة تقرير مستوى وإجراءات خاصة بها في تقديم التقارير، كما أنه يؤدي إلى زيادة الضغط على الشركات لعرض أكبر قدر من المعلومات، وعادة ما يتم القياس من خلال مجموعة من الأسئلة عن حوكمة الشركات فيها يتعلق بحقوق المساهمين وعملية مراجعة الحسابات والمؤشرات المالية والتشغيلية ومجلس الإدارة والمديرين وهيكل الملكية وأخلاقيات الأعمال التجارية والمنتجات والنواحي البيئية والاجتماعية، ويعتمد كل ذلك على القطاع الذي تنتمي إليه الشركة وحسب تأثير القطاع على باقي القطاعات سواء كان التأثير منخفضًا أو مرتفعًا.

ويأتي التحليل النوعي من حساب نتائج الإفصاح والشفافية، ويتم تجميع المعلومات من وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية مصادر مستقلة للمعلومات من الوكالات التنظيمية ومصادر خاصة بالشركة مثل المواقع الإلكترونية والسجلات التنظيمية وتقارير المسئولية الاجتماعية للشركات، ويتم استخدام تلك المعلومات لتعديل نتائج الإفصاح والشفافية للحصول على النتيجة النهائية.

نماذج للمساعدة في إعداد المؤشر:

للحصول على مؤشر أكثر شمولية يتم الاستعانة ببعض المبادرات والمشروعات مثل:

مبادئ الاستثمار المسئول:

وهي مبادرة تقودها الأمم المتحدة بدأت عام ٢٠٠٦ لتشجيع المستثمرين في المؤسسات على تنشيط وتفعيل القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في عملية الاستثمار.

مشروع الإفصاح عن الكربون:

وهي تضم منظمات ومؤسسات ذات ثقل في رأسمالية السوق من أجل توفير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالاستثمار فيما يخص المخاطر والفرص التي تواجها نتيجة لتغير المناخ.

مبادرة تعزيز التحليلات:

وهي تعاون دولي بين مالكي الأصول والمديرين بهدف تشجيع الاستثمار في البحث المتعلق بتأثير العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وغيرها من العوامل غير المالية على الاستثمار طويل الأجل.

ميثاق الأمم المتحدة:

وهو دليل تطوعي لقواعد سلوك الشركات، تحت رعاية الأمم المتحدة، والتي قامت بتحديد عشرة مبادئ متعلقة بحقوق الإنسان والبيئة ومكافحة الفساد.

الوضع في القطاع المالي غير المصرفي:

استمرار لتعميق مبادئ الحوكمة والرقابة الفعالة واستحداث مزيد من الهياكل للعمل على استقرار الأسواق وضمان سلامة التعاملات ثم إنشاء هيئة الرقابة المالية غير المصرفية، ويدخل تحت مظلتها أنشطة التأمين وأسواقا لمال والتمويل العقاري.

وقد أعلنت هيئة الرقابة المالية غير المصرفية عن إستراتيجية جديدة لتنظيم عملها من ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٠ تتضمن تعديلات واسعة في الإطار الرقابي لجميع الأنشطة المندرجة تحت مظلتها وضمنت تلك التعديلات على أنها ركائز كالآتي:

إنشاء هيكل تنظيمي جديد للهيئة.

توظيف وتدريب جيل جديد من المراقبين.

تصحيح القواعد والإجراءات بما يضمن رفع كفاءتها.

دعم الإلزام بمتطلبات الإفصاح والحوكمة في الشركات التي تراقبها.

وترجع أهمية هذه الإستراتيجية إلى اعتمادها على مختلف الجهات ذات الصلة بها وأدخلت في الاعتبار برنامج الحوكمة، بجانب أنها رصدت ما وصفته الأسواق الثلاث في الوقت الحالي وعلى رأسها:

نقص المعلومات.

غياب الرقابة عن بعض الأسواق التمويلية.

انتشار ثقافة الجز المعزولة في الرقابة.

نقص الكوادر وعدم توافر المعلومات.

وأضحت الهيئة أن الرسالة الأساسية هي الرقابة والإشراف على الأسواق المالية الغير المصرفية بهدف الحفاظ على سلامتها واستقرارها وكفاءتها وحماية المتعاملين فيها والعمل على تنميتها بما يؤدي إلى سهولة الحصول على تمويل، أما توسيع السوق فيأتي في مرحلة لاحقة.

ومن وحي تطورات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية التي يرجعها البعض لاندلاعها وتفاقمها إلى الجهات الرقابية في الولايات المتحدة وأوروبا فإن الهيئة تستهدف إنشاء نظام رقابي رشيد قادر على التنبؤ بالأزمات، وأنها تعمل وتطور من نفسها لتصبح الكيان الرقابي الأفضل إقليميًا لدعم وضع يعد التنافس في الأسواق التي تدخ في مجال مراقبتها وذلك يقوم على معيار أساسي هو حجم ما تحدثه من أثر رقابي يتضح في حماية السوق من أي انهيارات. وأن المعيار الأساسي والأصح ليس بالضرورة هو في زيادة عدد الشركات ولكن توافقها مع الشروط والقواعد الموضوعة هو الأهم لكي تعمل بشكل سليم وفقًا للقانون والمبادئ.

الوضع في البنوك:

وبصفة عامة يثير الأسلوب الذي من خلاله يدير مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا أعمال البنك. وهي بذلك يمكن أن تكون بمثابة حافز للحكومة سواء بشكل مباشر

عن طريق اعتبار التقييم الكلي لنظام الحكومة ضمن عناصر التصنيف الأخرى أو إدراج فاعلية نظام الحوكمة تحت بند مستقل بالتقرير، وتسهل هذه المؤشرات للمستثمرين عمل تقييم لمدى فاعلية الحوكمة في المؤسسة أي أن الحوكمة والرقابة تساهم في:

تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية.

توفير فرص لجذب مصادر تمويل خارجي.

تخفيض تكلفة رأس المال.

تحسين سمعة البنك ودعم الثقة.

توفير فرص الحصول على صفقات أعمال دولية.

ويشمل مفهوم أصحاب المصالح في البنوك العديد من الفئات مثل المودعين والمقترضين والموظفين والمساهمين، ووكالات التقييم والجهات الإشرافية والرقابية وبموجب مبادئ الحوكمة تقوم البنوك بتعميم قواعد القيم المؤسسية وميثاق سلوكيات العمل. ووضع الإجراءات والنظم التي من شأنها التأكد في الالتزام بها. يحدد مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا مع بعضها البعض على فترات محددة لتبادل المعلومات في الوقت المناسب حول سلامة الأوضاع المالية للبنك والمحاسبات الإدارية.

ولقد لفتت لجنة بازل للإشراف المعرفي الانتباه إلى ضرورة دراسة وفهم وتحسين الحكومة في الكيانات المصرفية (تحسين الحوكمة المصرفية للمؤسسات فبراير ٢٠٠٦) والغرض من هذا التوجه هو المساعدة على ضمان اعتماد الممارسات السليمة للحكومة والغرض من هذا التوجه هو المساعدة على ضمان اعتمادا لممارسات السليمة للحكومة في المؤسسات المصرفية في جميع أنحاء العالم ويبرر هذا التقرير أهمية الأمور التالية:

دور مجلس الإدارة والإدارة العليا (مع التركيز على الدور المنوط للإعفاء المستقبلي).

الإدارة الفعالة لتجنب تضارب المصالح.

دور المراجعين الداخليين والخارجيين وكذلك جهات الرقابة الداخلية الأخرى.

الإدارة على نحو يتسم بالثقافة لاسيما عندما يعمل البنك في مناطق جغرافية أو من خلال كيانات قد تفوق الثقافة.

دور الجهات الرقابية والإشرافية في تقييم وتوفير الممارسات السليمة للحكومة.

وتؤخذ في الاعتبار حجم البنك وهيكلة وإطار المخاطر وتنطبق بغض النظر عما إذا كانت الدولة قد بدأت بالفعل تطبيق مقررات بازل، وكما نوه رئيس لجنة بازل (تمثل الحكومة عنصرًا هامًا لضمان صحة وسلامة واستقرار النظام).

وتنظر لجنة بازل إلى هذا التقرير أنه سيساعد على تعزيز إدارة المخاطر بطريق أكثر فعالية وشفافية ويوفر قدر أكبر من الشفافية عن المؤسسات المصرفية.

مبادئ الحكومة والمراجعة في البنوك:

وضعت لجنة بازل مبادئ تساعد على بناء نظام فعال للحكومة كالتالي:

إعفاء مجلس الإدارة مؤهلي لمراكزهم ويكونوا على دراية بالحكومة والقدرة على إدارة العمل بالبنك. ويكون إعفاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي: وتكون فاعليتهم أكثر تأثيرًا لدعم الحكومة عندما يمارسوا مسئولياتهم وخصوصًا عندما يكونوا على دراية بدورهم في الإشراف ودعم سلامة البنك والإحاطة الملائمة بالبيئة التشريعية والتأكد من أن البنك يحتفظ بعلاقة جيدة مع الجهات الرقابية والإشرافية.

يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل، أخذًا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحكومة.

توضع حدود واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لمجلس الإدارة والإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يوضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات، كما يكون دور الإدارة العليا تفويض السلطات إلى الموظفين وتعزيز المساءلة، فضلاً عن كونهم مسئولين أمام المجلس عن نتائج أعمال البنك.

يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقًا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة كنظام فعال للرقابة الداخلية.

أن يستفيد مجلس الإدارة والإدارة العليا من العمل الذي يقوم به المراجع الداخلي ومراجعتي الحسابات الخارجيين وجهات الرقابة الداخلية وأن يقر مجلس الإدارة باستغلالها.

يتأكد مجلس الإدارة أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وربط الحوافز والمكافآت بها وعدم اتخاذ إجراءات تتعارض معها.

يكون البنك محكوم بالشفافية، وهي تكن ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة فمن الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق في ظل نقص الشفافية وأن يتم الإفصاح في التقارير السنوية والدورية وغيرها.

يتفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية حتى لا يتعرض لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه تتسم بممارسات لأنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

وأصبح من المفاهيم المستقرة الآن خاصة بعد الأزمة المالية والاقتصادية العالمية أن الإشراف المصرفي ونوعية الإدارة تلعب دورًا هامًا في نظام الحوكمة ويجب ان

يتميز  نظام الحوكمة بالشفافية والاستمرارية لتدعيم سلامة وأمن العمل المصرفي من جهة والمرونة المطلوبة لمواجهة المنافسة من ناحية أخرى، وتوجد مجموعة من الاعتبارات لتبني نظام حوكمة فعال في البنوك:

على البنوك أن تطبق على الأقل القدر اليسير من مبادئ الحوكمة وبعد ذلك فإنها ينبغي أن يطلب منها السعي قدمًا نحو تطبيق المعايير الدولية ضمن إطار زمني محدد.

تتخذ إدارات البنوك خطوات ملائمة نحو التوصل إلى ترتيبات جديدة للأجور تعكس الأداء.

ينبغي للبنوك أن يكون لها قواعد صارمة تحظر أو تحد من الإقراض لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف المرتبطة بهم.

يتعين إدخال نظام شامل لإدارة المخاطر ضمن إطار زمني واضح.

أن توفر للبنوك مزيد من الشفافية والإفصاح من أجل التمكن من التحول إلى تطبيق أفضل الممارسات.

# الفصل الحادي عشر
# استقلالية المراجعات في ظل نظام الإدارة الرشيدة

دور لجنة المراجعة في حل المنازعات بين الإدارة والمراجع الخارجي:

أوضح العديد من الكتاب في مجال المراجعة أن المنازعات التي قد تنشأ بين إدارة الشركة والمراجع الخارجي بخصوص إعداد القوائم المالية قد تؤثر علي عملية تدفق المعلومات التي تتضمنها هذه القوائم إلي المستثمرين وباقي أصحاب المصالح ومن خلال دور لجنة المراجعة الإشرافي على عملية أعداد القوائم المالية تكون اللجنة في وضع وسلطة يسمح لها بإمكانية تدخلها لحل هذه المنازعات والعمل علي عدم تكرارها في المستقبل وذلك عن طريق اجتماع اللجنة بالمراجع الخارجي بعيدا عن سلطة الإدارة.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات العملية التي تناولت هذا الموضوع وجميعها أكدت علي أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة في هذا المجال، ومن هذه الدراسات تلك الدراسة التي قام بها Gibbins et al.,2001 عندما وجد أن أعضاء لجنة المراجعة يميلون إلى دعم المراجع الخارجي علي حساب إدارة الشركة وذلك بشأن الخلافات التي تنشأ بينهما بخصوص النواحي المحاسبية.

دور لجنة المراجعة في الإشراف على تقديم خدمات غير المراجعة:

ظهر العديد من الجدل في الآونة الأخيرة حول قيام المراجع الخارجي بتقديم خدمات تسمى خدمات غير المراجعة Non-Audit Services وهي تشتمل على الخدمات التي يقوم بها المراجع بالنيابة عن إدارة الشركة مثل قيامه باختيار وتعيين الموظفين الجدد وقيامه بتقديم برامج تدريبية للعاملين وأيضا تشتمل قيامه بدور استشاري لإدارة الشركة ومما لا شك فيه أن قيام المراجع بتقديم هذا النوع من الخدمات سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على درجة استقلاليته في عملية المراجعة بالشكل الذي قد يؤدي إلى تحيز المراجع تجاه إدارة الشركة على حساب المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى لأن المراجع تجاه إدارة الشركة علي حساب المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى لأن المراجع وخاصة في ظل ظروف المنافسة بينه وباقي المراجعين القادرين على تقديم هذا النوع من الخدمات يكون في وضع يسمح له بتقديم تنازلات إلى الإدارة قد تؤثر على استقلاليته في سبيل قيام إدارة الشركة بترشيحه للقيام بتقديم هذه الخدمات.

وهنا ركزت العديد من التوصيات العلمية على ضرورة قيام أعضاء لجنة المراجعة بضرورة مراجعة خطط الإدارة بشأن الاستعانة بالمراجع الخارجي للقيام بهذا النوع من الخدمات حيث أوصى Smith Report 2003 في إنجلترا لجان المراجعة بضرورة القيام بالتأكد من أن تقديم هذا النوع من الخدمات من قبل المراجع الخارجي سوف لا يؤثر على استقلاليته وموضوعيته في إجراءات المراجعة العادية، وفي هذا الإطار يجب علي لجنة المراجعة مراعاة الآتي:

درجة المهارات والخبرات المتوافرة لدى المراجع الخارجي والتي تجعله قادرا على توفير هذا النوع من الخدمات للشركة.

التأكد من عدم وجود تهديدات أو تدخلات من قبل إدارة الشركة بخصوص عمل المراجع الخارجي فيما يخص عمليات المراجعة العادية.

ملائمة أتعاب خدمات غير المراجعة لطبيعتها وحجمها.

مراجعة اللوائح الخاصة بتحديد أتعاب من يقوم بتقديم هذا النوع من الخدمات.

والجدير بالذكر ونحن في مجال مناقشة خدمات غير المراجعة التي يقوم بها المراجع الخارجي وتأثيرها على استقلاليته، أن نتطرق إلى النتائج التي توصل إليها المحللون الذين قاموا بدراسة حالة شركة Enron الأمريكية التي أحدثت هزه في الاقتصاد الأمريكي عام ٢٠٠٢ عندما تم اكتشاف تلاعب مالي بها، هذا وقد أظهرت هذه الدراسات أن الشركة قد قامت بدفع مبلغ ٢٥ دولار لنفس المراجع لقيامة بتقديم خدمات غير المراجعة ومن هنا ثار الجدل والشكوك حول تأثير هذا النوع من الخدمات على استقلالية المراجع وعلى هذا قامت العديد من الهيئات والمنظمات العلمية الدولية بالتأكيد علي أهمية الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في مراجعة هذه الخدمات والتأكد من أن قيام المراجع الخارجي بها لا يؤثر على استقلاليته وفاعليته في تأدية مهامه المتعلقة بالمراجعة العادية.

مسئولية لجنة المراجعة تجاه الرقابة والمراجعة الداخلية:

يرجع أهمية الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية نظرا لأن المراجعة الداخلية تعتبر من أهم أجزاء نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة لما لها من تأثير مباشر علي جميع عمليات الشركة المالية والغير مالية وتعتبر وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات من أهم الموضوعات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي وخاصة بعد الفضائح والانهيارات المالية للشركات العالمية وأوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركات وترتب على ذلك أن تضمنت شروط القيد في العديد من البورصات العالمية ضرورة أنشاء قسم للمراجعة الداخلية في الشركات التي تريد قيد أسهمها بها.

ظهرت المراجعة الداخلية منذ حوالي ثلاثين عاما، وبالتالي فهي تعتبر حديثة بالمقارنة بالمراجعة الخارجية وقد لاقت المراجعة الداخلية قبولا كبيرا في الدول المتقدمة واقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر علي المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت ولكن من تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات وبهذا تصبح المراجعة الداخلية إدارة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا وانعكس التطور السابق على شكل برنامج المراجعة فقد كان البرنامج في السنوات الأولى لظهور المراجعة يرتكز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية ولكن بعد توسيع نطاق المراجعة أصبح برنامج

المراجعة يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى ومن العوامل التي ساعدت على تطور المراجعة الداخلية:

الحاجة إلي وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش.

ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافيا.

الحاجة إلى كشوف دورية دقيقة حسابيا وموضوعيا.

ظهور البنوك وشركات التأمين أدى إلى ظهور الحاجة للمراجعة الداخلية لكي تقوم بمراجعة العمليات أولا بأول.

ويجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال النسبي في مباشرة مهامه، وقد أدى الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة عام ١٩٤١م، وقام هذا المعهد بوضع المعايير اللازم الالتزام بها عند ممارسة مهنة المراجعة أما الآن فإن المعهد يضم نحو ٩٠ ألف عضو من ١٣٠ دولة ويرتبط به ٢٣٠ منظمة حول العالم أما الخدمات التي يقدمها فهي تتلخص في التدريب و منح شهادات الزمالة و توفير قاعدة معلومات عن أفضل الممارسات و إرشاد تكنولوجيا منتجات تعليمية مركز أبحاث وإصدار الإطار المهني.

وتلعب المراجعة الداخلية دورا مهما في منع التلاعب واكتشاف الأخطاء داخل الشركة نظرا لأن المراجعين الداخليين يعتبرون موظفين من داخل الشركة وبالتالي

لديهم الدراية الكاملة بجميع ظروف الشركة وطبيعة عملياتها وبمدى ملائمة السياسات المحاسبية المطبقة وبإمكانية التعديل بها ولذلك اهتمت العديد من الهيئات بزيادة استقلالية هذا القسم حيث أوضحت أن من الضروري قيام لجنة المراجعة بما لديها من استقلالية، بمراجعة خطط المراجعة الداخلية والتأكد من استقلاليتها عن إدارة الشركة والاجتماع برئيس قسم المراجعة الداخلية لمناقشة في الأخطاء التي تم اكتشافها والأساليب السليمة لمعالجة مثل هذه الأخطاء.

وفى هذا الشأن أوصيSmith Report 2003 في إنجلترا لجان المراجعة القيام بالاتي:

مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية.

التأكيد على أن المراجعة الداخلية لديها الموارد الكافية لكي تباشر عملياتها.

تعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية.

وأيضا في الولايات المتحدة أوصى Blue Ribbon Committel999 بقيام لجنة المراجعة بإنشاء قنوات اتصال بينها وبين قسم المراجعة الداخلية من أجل تدعيم كل منهم الأخر، حيث يعتبر قسم المراجعة الداخلية مصدراً أساسيا تعتمد عليه لجنة المراجعة في الحصول علي المعلومات والبيانات التي تساعدها في الوفاء بمسئولياتها ومن ناحية أخري تعتبر لجنة المراجعة بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية حارسا لها من تدخل الإدارة في شئونها بما يؤدي إلى زيادة استقلالها عن طريق إمكانية التقرير المباشر لها عن الأخطاء التي تكتشفها أثناء عملية المراجعة.

رابعاً: دورة الأسواق المالية والمصارف في ممارسة حوكمة الشركات.

حوكمة الشركات في الجهاز المصرفي:

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات حيث يلعب الجهاز المصرفي دورا حيويا وهاما في تفعيل ممارسة حوكمة الشركات بالشركات التي تتعامل معه، ويمكن الحديث عن دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركة من خلال محورين هما أن تكون البنوك باعتبارها شركات مساهمة عامة رائدة في مجال حوكمة الشركات وذلك من خلال تبني وتطبيق مبادئ ومفاهيم حوكمه الشركات وأن تشكل البنوك أحدى أدوات التغيير الأساسية تجاه تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة من قبل الشركات باعتبارها المزود الرئيسي للتمويل.

تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة.

وتتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين تمثل المجموعة الأولى الأطراف الداخلية وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخلون أمام المجموعة الثانية فتتمثل في الأطراف الخارجيين الممثلين في المودعين وصندوق تامين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي أما الركائز الأساسية التي لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك فتتلخص في الشفافية وتوافر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن لابد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى البنك المعنى وإدارته من الجهة الأخرى، حيث يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها وهذا ما يكشف دور كل من مجلس الإدارة بقسيمة التنفيذي وغير التنفيذي ولجان المتابعة التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها والممارسة السليمة للحوكمة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة نازل" للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والتي من أهمها:

الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسئوليات الإدارة.

التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.

ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.

ونشير إلى أن البنك المركزي المصري على سبيل المثال قام باتخاذ عدد من الإجراءات في ضوء القواعد الأساسية التي أقرتها لجنة بازل. ويتضمن الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي لعمل البنك المركزي المصري وضع قواعد للرقابة الحذرة على عمل البنوك تشمل تحديد حجم ومجال نشاط كل بنك ونسبتي السيولة والاحتياطي ومراقبة تطبيق معيار كفاية رأس المال وقد قرر البنك المركزي المصري زيادة هذه النسبة من ٨% إلى ١٠% مطالبا البنوك بالالتزام بها في موعد أقصاه ٣٠ مارس ٢٠٠٣ وفي السياق اهتم البنك المركزي المصري بأسلوب تصنيف الأصول وتحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها حيث أن السلامة المصرفية تتحقق عندما يتم التصنيف بشكل سليم كما اهتم بمعيار تركز القروض لعميل واحد أو بعملة واحدة وذلك حماية للبنك من التقلبات التي يمكن أن تحدث في أي من هذه الفئات، كذلك اهتم بالإقراض للأطراف المرتبطة والأطراف ذات

الصلة والتي يمكن أن تسبب أزمات للجهاز المصرفي وفي هذا المجال أصدر البنك المركزي المصري في نوفمبر ٢٠٠٢ قرار يقضى بضرورة التعامل مع هذا النوع من الإقراض بحذر شديد، ويتطلب نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي وجود نوع من العقاب في حالة الخطأ ووجود إليه لتصحيح الأخطاء.

فالحقيقة التي بدأت تفرض نفسها الآن على الساحة العامة لقطاع الأعمال أو الناحية الاقتصادية بوجه عام هي أن ممارسة حوكمة الشركات تقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك التجارية وخاصة أن التجارب الأخيرة في المنطقة أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية كاد أن يؤدى إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير، ويمكن أن تقول أن أهم ملامح الضعف في المؤسسات المصرفية في المنطقة العربية بوجه عام مرتبطة بتركيبة مجلس الإدارة ومسئولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية وحقوق الأقلية، لذلك نجد أن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسئولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي أما الثاني فعن طريق البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعنى الفوضى والانهيار.

ونجد أن الإصلاحات المطلوب لتطبيق حوكمة الشركات بالنسبة لهذه المنطقة لا تخرج عن الإصلاحات المطلوبة عموما في أي منطقة على مستوى تطبيق حوكمة الشركات على مستوى العالم ومن أهم هذه الإصلاحات هي تركيبة مجلس الإدارة والفصل قدر الأماكن بين الملكية والإدارة وتقوية عمل هذه المجالس من خلال

التحديد الواضح والدقيق للمهام والمسئوليات التي يضطلع بها من خلال التعيينات الإلزامية للأعضاء المستقلين وتشكيل اللجان المساندة بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار لذلك سوف نقوم بإيضاح كامل لكل من دور مجلس الإدارة والإدارة في حوكمة الشركات.

مجالس الإدارة:

تقع المسئولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة وذلك وفقا لمعظم القوانين المصرفية ونجد أن المجلس هو المسئول أمام المودعين والمساهمين عن المحافظة على مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمستنيرة والكفوءة والقديرة للمؤسسة ويقوم أعضاء المجلس عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين ولكنهم لا يستطيعون الهرب من المسئولية من عواقب السياسات وكذلك الممارسات الغير سليمة أو غير الحكيمة المتصلة بالإقراض والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي أخر.

وغالبا ما نلاحظ في الواقع العملي أن أعضاء المجلس الخارجيين يختارون فعليا من جانب إدارة البنك دون أي اعتراض أو استياء تقريبا من جانب المساهمين فالمساهمون نجد أنهم يتخذون دائما موقعا مساندا ومؤيدا للإدارة ونادرا ما يمارس المديرون غير التنفيذيين أي تأثير فعال على أنشطة البنك عديمة الصلة بتحمل المخاطر ونجد أنهم في معظم الأحوال يقرون عادة قرارات الإدارة.

ونجد أن مجلس الإدارة يأخذ قدرا كبيرا من اهتمام السلطات التنظيمية وسبب هذا الاهتمام أن المدخل القائم على السوق للإشراف على البنك يركز على مسئوليات المجلس الائتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسئوليات ونجد أن القوانين واللوائح تقدم نموذجا لمسائل الانتخاب والعدد المطلوب وكذلك المؤهلات والمسئولية وعزل أعضاء المجلس.

وكذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح العمل الخارجية وأيضا نجد أن القوانين واللوائح تحدد محظورات البيع والشراء بالنسبة لأعضاء مجلس وكذلك العمولات والهدايا مقابل الحصول على قروض.

أهمية عضوية المجلس:

نجد أن تركيبة مجلس الإدارة مسالة في غاية الأهمية حيث أظهرت الدراسات أن حوالي ٦٠% من البنوك الفاشلة كان لديها أعضاء مجلس إدارة إما كانوا مفتقرين للمعرفة المصرفية أو كانوا سلبيين إزاء الإشراف على شئون البنك وعندما يكون المدير التنفيذي الأول Chief Executive Officer هو رئيس المجلس يحتمل في هذه الحالة أن يوفر مدخلات موضوعية إلى المجلس كما أن المؤسسات المصرفية بحاجة إلى مجلس يتصف بالقوة والمعرفة معا ومن الأشياء الضرورية بالنسبة لأي مجلس أن يشجع على أجراء نقاش مفتوح لأن هذه النقاشات في بعض الأحيان تعود بالإيجابية على قرارات المجلس لذلك نجد أن البنوك الفاشلة تعاني دائما من وجود أوجه قصور في مجلس إداراتها وكذلك إدارتها العليا.

ونجد أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يتفاوت من جهة لأخرى ولكن في جميع الأحوال ينبغي أن يتضمن أكثر من عضو تنفيذي واحد ونجد في النظم المصرفية التي تطبق نموذج المجلس الإشرافي، يكون جميع الأعضاء غير تنفيذيين عادة وبرغم مزايا هذا المنهج إلا أن أنعدم المشاركة في وضع السياسات من جانب مجالس غير تنفيذية بالكامل يشكل عيبا رئيسيا والمجالس التي تضم عضوا تنفيذيا واحدا ترى البنك بنفس الطريقة التي ينظر له بها العضو المنتدب إذا ضم مجلس الإدارة بدلا من ذلك أكثر من عضو تنفيذي واحد فسوف يكون لأعضاء المجلس المنظور رؤية أكبر وأوضح، وسيكونون أقدر على النظر للشركة من خلال عيون أكثر من مسئول تنفيذي واحد.

مسئوليات المجلس:

يجب أن يكون المجلس قويا ومستقلا ومنخرطا بفاعلية ونشاط في شئون البنك وكذلك يجب على مدير البنك وإدارته التنفيذية الالتزام بمعايير أخلاقية عالية وأن يكونوا صالحين ومناسبين للخدمة التي يقومون بها ومديري البنك لن يكونوا بالضرورة خبراء في الأعمال المصرفية لكن يجب أن يمتلكوا المهارات والمعارف والخبرة التي تمكنهم من أداء واجباتهم بفعالية.

ومن أهم واجبات المجلس توافر أو ضمان امتلاك فريق الإدارة للمهارات والمعرفة والخبرة والقدرة الضرورية على الحكم على الأمور لإدارة شئون البنك على نحو سليم ومسئول وينبغي أن يكون فريق الإدارة مسئولا بصورة مباشرة أمام المجلس

وهذه العلاقة يجب أن تدعمها هياكل قوية ونجد في أوقات الرخاء يحدد المجلس الإيقاع والاتجاه ويراقب ويشرف على جهود الإدارة ويتأكد من وجود ضوابط ونظم كافية المتعرف على الأمور المثيرة للقلق والتصدي لعلاجها قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة أما في الأوقات السيئة فإن مجلس الإدارة الفاعل المندمج يمكن أن يساعد البنك في البقاء على قيد الحياة إذا كان قادرا على تقييم المشكلات واتخاذ إجراءات تصحيحيه وعند الضرورة إبقاء المؤسسة سائرة في مسارها إلى أن يتم إعادة أنشاء إدارة فعالة وعلاج مشكلات البنك.

ومجلس الإدارة الفعال يجب أن يكون لديه فهم سليم لطبيعة أنشطة عمل البنك والمخاطر المرتبطة بها وينبغي أن يتخذ خطوات مناسبة لضمان قيام الإدارة بإرساء نظم قوية لمراقبة والسيطرة على تلك المخاطر وكذلك مسئوليات المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر وإذا لم يكن أعضاء المجس خبراء في المخاطر المصرفية ونظم إدارة المخاطر فإنهم ينبغي أن يتأكدوا من توافر مثل هذه الخبرة ومن أن نظام إدارة المخاطر يخضع لمراجعات مناسبة من جانب أشخاص لديهم المؤهلات المهنية المناسبة.

وينبغي على المجلس أن يتأكد من أن البنك لديه ترتيبات مراجعة داخلية كافية وأن نظم إدارة المخاطر تطبق بشكل جيد في جميع الأوقات ولا حاجة بالمديرين لأن يكونوا خبراء في أمور الرقابة والمراجعة ولكن ينبغي عليهم أن يستشيروا خبراء من داخل البنك وأن لزم الأمر من خارجه للتحقق من قوته وأنها تطبق على أكمل وجه وينبغي على المجلس أيضا أن يتأكد من إتباع القوانين واللوائح المصرفية السارية

على أعمال البنك وينبغي أن يتخذ كل الخطوات الضرورية للتأكد من أن المعلومات الواردة في قوائم البنك تتمتع بالإفصاح والشفافية والدقة ومن أن تطبيق إجراءات المالية الخاصة كافية بما في ذلك أعمال مراجعة خارجية أو مراجعات أخرى كلما كان ذلك مناسبا من أجل ضمان ألا تكون المعلومات المفصح عنها زائفة أو مضللة.

تقييم مجلس الإدارة:

بالنسبة لعملية تقييم مجلس الإدارة تكون غاية في الأهمية وبالذات يوجه اهتمام خاص للمسئوليات غير التنفيذية عن الوظائف المختلفة في البنك بما في ذلك الإدارة والصيرفة المؤسسية والقسم الدولي والخزانة المحلية وصيرفة التجزئة والرقابة المالية والمحاسبة الداخلية ونظم المعلومات وإدارة الفروع ويشمل تقييم البنك دائما تقييم هيكل وفعالية مجلس الإدارة وتتمثل الأهداف الرئيسية في تقرير ما إذا كان يشغل عضوية المجلس أعضاء أكفاء وذو خبرة قادرون ومستعدون لأداء مسئولياتهم بفعالية ويفهمون فهما تاما واجباتهم وقاموا بوضع أهداف وسياسات كافية وينبغي أن يتضمن التقييم مراجعة محاضر جلسات واجتماعات المجلس وفيما يتعلق بكل ناحية وظيفية تقدم مجموعة كاملة من التقارير بانتظام إلى عضو مجلس الإدارة لمعرفة ما إذا كان المجلس يؤدى مسئولياته بفعالية للإشراف على شئون البنك والاطلاع أولا بأول على وضع البنك.

والجزء الأهم بصفة خاصة من عملية التقييم هو مراجعة امتثال وتقيد البنك بالقوانين واللوائح وتقييم ما إذا كان هناك صراعات مصالح أو ممارسات مصالح ذاتية والمجلس الذي يسعى لخدمة مصالحة الذاتية مجلس خطر وعندما تتعلق القرارات بصراعات مصالح ينبغي على عضو المجلس ذو الصلة بالموضوع أن يفصح بالكامل عن طبيعة الصراع وأن يمتنع عن التصويب على المسألة ومثل هذه المعاملات ينبغي إخضاعها لفحص وتحقيق دقيق لاحتمال انطوائها على سلوك خدمة المصلحة الذاتية.

ومن ممارسات خدمة المصلحة الذاتية الأخرى التي ينبغي على المشرفين والمحللين أن يكونوا على وعي بها استخدام أعضاء مجلس الإدارة أو موظفي البنك أو المساهمين لإمكانيات البنك الائتمانية من أجل الحصول على قروض أو ممارسات أعمال أخرى ويعد إصدار قروض بغير ضمانات لأعضاء مجلس الإدارة أو أصحاب المصلحة مسألة خطيرة من وجهة النظر الائتمانية والإدارية معا والخسائر الناتجة عن مثل هذه القروض تكون سيئة بما يكفي ولكن التأثير المضعف الحادث على ثقافة البنك الائتمانية العامة يحتمل أن تكون أسوا وينبغي أيضا الاهتمام بإمكانية تقديم رشاوى لأعضاء مجلس الإدارة بغرض تسهيل الحصول على موافقتهم على ترتيبات تمويلية أو استخدام خدمات معينة.

مسئوليات المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر:

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسئوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:

صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.

تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسئولية عند كل مستوي.

مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطرة المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الأمن البنك.

ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.

إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.

الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.

ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات.

تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية).

تحديد محتوى ونوعية التقارير.

ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية.

إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.

انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت.

أنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.

مسئولية الإدارة:

تقع على عاتق الإدارة البنوك مسئوليات مهمة نظرا للطبيعة الحساسة لعمليات البنوك وسوف نتناول في الآتي مظاهر تلك المسئوليات:

المسئولية عن عمليات البنك وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر:

السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما تعتمد في النهاية على مجلس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك الأعضاء والمركز الاستراتيجي للبنك وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها كل هذه أمور

تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشاد ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والأشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسئولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسئولية رئيسية في الحفاظ على سلامة البنك.

الجودة والخبرة:

تعد جودة وخبرة الأفراد والأعضاء في الإدارة العليا على درجة كبيرة من الأهمية ففي المؤسسة المالية لا تبدأ عملية إدارة المخاطر في اجتماع الإستراتيجية أو عملية التخطيط أو في أي لجنة أخرى بل تبدأ عندما ينظر في أمر موظف محتمل أن يتم تعيينه في البنك أو يتم ترقيته لمركز قيادي وتطبق السلطات التنظيمية عدة مداخل مختلفة لضمان صلاحية وملائمة الإدارة وقد قامت معظم السلطات التنظيمية بوضع معايير يجب الوفاء بها من قبل المديرين والجهات المطبقة بها هذه المعايير تطلب غالبا من البنك المركزي تأكيد خبرة الإدارة العليا ومقدرتها الفنية ونزاهتها المهنية قبل أن يتولى أعضاؤها أداء واجباتهم ومع ذلك نجد أن بعض الجهات لا تتدخل كمسألة متعلقة بالسياسة في تعيين الإدارة العليا إلا إذا اعتبر بنك غير أمن بسبب عدم كفاءة الإدارة.

معايير " الصلاحية والملائمة" لإدارة البنوك:

تشترط السلطات التنظيمية في جهات معينة أن يقوم مساهمو الأغلبية وأعضاء مجلس الإدارة ومديرو البنوك بتقديم معلومات أو الالتزام بالمعايير التالية:

صدور أحكام قضائية بالإدانة بارتكاب أي جريمة متصلة بالاحتيال أو خيانة الأمانة أو العنف.

مخالفة أي قانون يستهدف من وجهة نظر السلطة التنظيمية حماية العامة من تكبد خسارة مالية نتيجة لخيانة الأمانة أو عدم الكفاءة أو سوء الممارسة من جانب الشخص المعنى ويسرى هذا المعيار عندما يكون الشخص ضالعا في تقديم خامات مصرفية وتأمينية واستثمارية ومالية أو إدارة أشخاص لهم صلة بالقانون.

من وجهة نظر السلطة التنظيمية ما إذا كان الشخص المعني قد أنخرط من قبل في أي ممارسة أعمال منطوية على الغش والتدليس والتي تلقي ظلالا في الشك على كفاءته وحكمه السليم على الأمور.

توجيهه الاتهام لأحد المديرين باعتباره السبب الفعلي وراء عجز شركة معينة عن سداد ديونها.

ما إذا كان أي طلب سابق للشخص المعنى لممارسة أعمال قد رفض أولا وما إذا كان أي تصريح لممارسة اعملا قد تم سحبه أو أبطاله.

ما إذا كانت المؤسسة قد تعرضت أثناء قيامه بدور المدير المسئول التنفيذي بها لأي لوم أو نقد أو تحذير أو إجراء عقابي أو أخضعت لحكم محكمة من قبل أي سلطة تنظيمية محليا أو بالخارج.

ما إذا كان الشخص المعنى قد سبق له الارتباط بمؤسسة رفض إصدار تصريح لها أو تم إبطال التصريح الصادر لها بمزاولة النشاط.

أي امتناع عن سداد أي دين واجب السداد محليا أو في مكان أخر.

ما إذا كان الشخص المعنى قد سبق إشهار إعساره.

الإدانة بارتكاب أي مخالفات باستثناء المخالفات المرورية أو مخالفات سياسية أو مخالفات ارتكبها الشخص المعني طرفا فيها ومتصلة بتشكيل أو إدارة هيئة.

مسئوليات الإدارة:

نجد أن المجلس والإدارة بحاجة إلى أن يدعم كل منهما الأخر وذلك لأن لكل منهما دورا ومسئوليات يؤديها فرئيس البنك وفريق الإدارة ينبغي أن يديرا أنشطة البنك اليومية طبقا لسياسات المجلس والقوانين واللوائح وينبغي أن يدعمهما نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية وعلى الرغم من أن المجلس ينبغي أن يدع العمليات اليومية للإدارة إلا أنه ينبغي أن يحتفظ بالرقابة الإجمالية وإملاء أفعال المجلس من قبل الإدارة يشير إلى أن المجلس لا يؤدى مسئولياته وهو ما يضر بالمؤسسة في نهاية الأمر.

ولذلك ينبغي أن تزود الإدارة أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجونها وذلك للوفاء بمسئولياتهم وينبغي أن تستجيب بسرعة لطلبات المجلس وبالإضافة إلى ذلك ينبغي على الإدارة أن توظف خبرتها في توليد أفكار جديدة ومبتكرة

وتوصيات للنظر فيما من جانب المجلس ويجب أن يطبق البنك سياسات كافية لزيادة مساءلة مديرية باعتبارهم أشخاص يتحملون مسئولية عن قيادة البنك كما ينبغي أن تقدم للمديرين حوافز للاستمرار في القيام بالإشراف الكفء والفعال على أنشطة العمل، وينبغي أن تتأكد الإدارة من وجود نظام كاف للمعلومات الإدارية لدي البنك ومن أن المعلومات شفافة ودقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب.

وتتمثل المسئولية الإدارية الرئيسية في ضمان أن كل وظائف البنك الرئيسية تؤدي طبقا لسياسات وإجراءات مصاغة بوضوح ومن وجود نظم كافية بالبنك تضمن مراقبة وإدارة المخاطر بفعالية ونجد أن لجنة بازل للإشراف المصرفي أوضحت دور الإدارة في التعرف على المخاطرة المالية وتقييمها وتسعيرها وإدارتها وقد ذكرت لجنة بازل أن أي مؤسسة تستخدم أدوات مالية جديدة يلزم بالضرورة أن تكتسب كافة مستويات الإدارة بها معرفه وفهمها للمخاطر وأن تطوع وتكيف النظم المحاسبية الداخلية لضمان كفاية الرقابة وينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من الأنشطة اليومية لكل مدير تنفيذ في البنك من أجل التأكد من تطبيق نظم إدارة المخاطر على الوجه الأكمل ومن إتباع الإجراءات الخاصة بها، كما ينبغي أن تتأكد الإدارة من وجود ضوابط رقابة كافية في البنك بما في ذلك ترتيبات مراجعة كافية وذلك لأن إخفاقات إدارة المخاطر غالبا ما ترجع لمخاطر غير متوقعة أو غير عادية بل ترجع إلى عدم فعالية عملية اتخاذ القرار وضعف الضوابط الرقابية.

ونجد أن التغيرات الحديثة الجارية في الصيرفة الدولية جعلت عملية الإدارة أكثر تعقيدا وصعوبة بدرجة كبيرة فالابتكار المالي يحول مخاطرة الأسعار أو السوق من وكيل إلى أخر ولكنه لا يقضى على المخاطرة ذاتها، كما أن إيقاع الابتكار ونمو المعاملات الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية وتفكيك أنواع المخاطرة المختلفة جعلت تحليل القوائم المالية وإدارة المركز المالي للبنك أكثر تعقيدا وتواجه بصورة مزايدة أسئلة مهمة حول الطريقة المثلي لمحاسبة ومراقبة وإدارة التعرض للمخاطر وكيفية إدماج الأنشطة الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية ضمن التعرضات الأخرى.

المخاطر ة المالية ومسئوليات الإدارة:

تتمثل مسئوليات الإدارة المتعلقة بالمخاطرة المالية فيما يلي:

وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها على المجلس للموافقة عليها.

تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.

إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.

ضمان إعداد أدلة تحتوى على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره.

وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.

ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات.

تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.

ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

عملية التقييم:

ومن المهم أيضا أن يتم تقييم جودة الإدارة والهدف الرئيس لمثل هذا التقييم هو تقييم ما إذا كان أفراد الإدارة العليا:

لديهم مقدرة فنية كافية وخبرة ونزاهة لإدارة البنك وهذه الجوانب يمكن تقييمها بناء على ممارسات موظفي البنك في مجال استمرارية الإدارة.

لديهم نظم لمراقبة والتحكم في مخاطر البنك المادية بما في ذلك الائتمان وتركيز التعرضات ومعدل الفائدة والعملة والقدرة على الدفع والسيولة والمخاطر الأخرى وينبغي تقيم ما إذا كانت هذه النظم تطبق على الوجه الأكمل أم لا وما إذا كانت الإدارة تتخذ إجراءات مناسبة أو عند الضرورة.

قدموا توجيها إداريا مناسبا واتخذوا قرارات كافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط البنك.

التزموا بكل شروط التسجيل السارية على البنك.

داموا على الاتصال بأولئك الأشخاص القادرين على التحكم في البنك أو التأثير عليه بدرجة كبيرة على نحو يتعارض مع مصالح البنك وكان ينبغي أن توضع أيضا سياسات تدعو إلى الإفصاح عن صراعات مصالح أعضاء مجلس الإدارة.

دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها الممول الرئيسي للشركات:

وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة الأزمة لعمليات الشركة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

ونجد أن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفير ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل باتجاهين:

الأول: اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلي الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان.

الثاني: أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة.

ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان إلا أن هذا الاهتمام لم يرقى بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا إضافة إلى أن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكية العائلية كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.

أن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلا يعنى بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى Prime Lending Rate أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات، إضافة إلى ذلك فأن عملية تقييم العملاء Ratingوأن كانت تعنى جزئيا بقضايا الحوكمة إلا أن تفعليها أكثر يعتبر أحدى الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

إن إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسئولي ومدراء الائتمان يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم مع النظر بعين الدعم والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى لذلك نجد من الضروري توضيح الاتجاهين.

أ ولا: قرار الائتمان بالنسبة للمقترضين:

أن عملية الاقتراض بالنسبة لأي عميل تعتمد في المقام الأول على قرارات ائتمان موضوعية تضمن مستوى مقبول من المخاطرة بالنسبة لطبيعة العائد المتوقع من عملية الاقتراض لذلك نجد أن عملية الاقتراض تتطلب تحليلا لأدلة الائتمان وكذلك التوجيهات الكتابية الأخرى التي تطبقها الإدارات المشاركة في وظيفة الاقتراض كما ينبغي أن تغطي عملية الاقتراض أنشاء وتقييم اعتماد وصرف ورصد وتحصيل وكذلك تفعيل الإجراءات المتعلقة بمختلف وظائف الائتمان المختلفة التي يقدمها البنك.

لذلك يجب أن تتضمن المراجعة الائتمانية ما يلي:

سياسة الضمان بالنسبة لكل أنواع القروض والطريقة والممارسة الحالية الخاصة بإعادة تقييم الضمانات والملفات الخاصة بالضمان.

إجراءات الأعمال الإدارية والرصد شاملة المسئوليات والالتزام بضوابط الرقابة.

تحليلا تفصيليا للائتمان واعتماد العملية شاملا عينات من نموذج تطبيق الفرص ونماذج تلخيص الائتمان الداخلية وأدلة الائتمان الداخلية وملفات الائتمان.

معايير لاعتماد القروض محددة سياسة تسعير القروض وحدود الاقتراض عند مختلف مستويات إدارة البنك وبالنسبة لعمل ترتيبات للإقراض من خلال شبكة الفروع.

الإجراءات المتعلقة بفحص الاستثناءات.

ونجد أن من متطلبات المراجعة مقابلات شخصية مع مديري المستوي الأوسط لكل الإدارات ذات الصلة بوظيفة الائتمان كما يجب أن تشمل عملية المراجعة فحص ملفات الائتمان الفردية وكذلك مراجعة حجج تطبيقات الائتمان التي تم تقييمها مقابل تلك التي اعتمدت في الشهور الستة أو السنة السابقة (بهدف مراجعة للأرقام الإجمالية والقيمة المالية) وذلك لتكون مؤشرا لجودة تقييم الائتمان.

تحديد القائمين على عملية الائتمان

يجب أن يحدد من هم المشاركون في أنشاء الائتمان وتقييمه والإشراف علية وعملية رصد مخاطر الائتمان بصفة محددة وكذلك نجد من المهم تحديد عددهم ومستوياتهم وعمرهم وخبراتهم والمسئوليات المحددة كل هذا يجب تحليله بالنسبة للسياسات والإجراءات مع مراجعة جميع البرامج التدريبية القائمة لأفراد ائتمان البنك وتقييم كفايتها نوعية وتكرار تدريب الأفراد يكون عادة مؤشرا جيدا لمستوي مهارات الائتمان.

نوع القروض:

نجد أن على البنوك أن تحدد سياسات الإقراض وكذلك أنواع القروض وأدوات الائتمان الأخرى التي ينوي البنك عرضها على العملاء مع توفير توجيهات لقروض معينة كذلك يجب على البنك أن يقدم القرارات حول أنواع أدوات الائتمان المبنية على خبرة الكوادر القائمة بعملية الإقراض وكذلك هيكل الودائع للبنك وطلب الائتمان المتوقع ونوع الائتمان الذي ترتب عليه خسارة غير عادية يجب أن يكون تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا أو يتم تجنبه تماما.

سلطة منح القرض:

تختلف سلطة منح القرض غالبا في البنوك الكبيرة عن البنوك الصغيرة فنجد في البنوك الصغيرة تكون مركزية بصفة أساسية وذلك حتى يمكن تجنب التأخيرات في عملية الإقراض أما في البنوك الكبيرة فنجد أنها تتجه إلى اللامركزية وفقا للمنطقة الجغرافية أو منتجات الإقراض أو أنواع العملاء أو الثلاثة مع بعض ويجب أن تضع سياسة الائتمان حدودا لكل من مسئولي الائتمان فإذا كانت السياسات موضوعة ومنفذة بوضوح فإن الحدود الفردية قد تكون أعلى مما يتوقع عادة ويعتمد هذا على خبرة المسئول ومدته بالبنك وحدود الإقراض.

ا لإفصاح في القوائم المالية:

من أهم الإيضاحات التي يقوم بها البنك عند إعداد القوائم المالية هي أن يعترف البنك بالقرض سواء كان أصليا أو مشترى في الميزانية ويحدث هذا عندما يصير البنك طرفا في احتياطيات تعاقدية بالسبة للقرض وينبغي أن يقوم البنك بإظهار القرض بالتكلفة.

شروط وظيفة ا لائتمان:

عند قيام مجلس إدارة البنك بواجباته كوكيل عن كل من المساهمين والموردين فأنه يجب عليه أن يضمن أن وظيفة الائتمان بالبنك يتوافر فيها ثلاثة أهداف هي:

يجب أن يكون منح القروض على أسس رشيدة والاحتمال الأكبر أنه سوف يتم تحصيلها.

يجب استثمار الأموال بشكل مربح وذلك لتحقيق منفعة المساهمين وحماية أموال المودعين.

يجب الوفاء باحتياجات الائتمان الحقيقة للعناصر الاقتصادية أو العائلية أو الاثنين معا في المجتمع.

ونجد الغرض من تلك العملية هو تقييم ما إذا كانت العملية تفي بتلك المعايير أي بمعني أن العنصر الحاسم هو ما إذا كانت عملية الائتمان جيدة التنظيم وأن السياسات تنعكس جيدا في الإجراءات الداخلية وكذلك الأدلة وأن الكوادر كافية ومجتهدة في إتباع السياسات والإرشادات الموضوعة وأن المعلومات متاحة بشكل عادي للمشاركين في عملية الإقراض وفي الوقت المناسب وأنها دقيقة ومكتملة.

مراجعة نوعية محفظة الائتمان:

يتم تقييم جودة وخصائص محفظة القروض في البنك وذلك من خلال عملية الفحص ونجد أن محفظة القروض تعكس المركز السوقي في عملية الائتمان

ويجب أن تشمل عمليه المراجعة عينة عشوائية من القروض تقترب من ٧٠% من إجمالي مقدار القروض و٣٠% من عدد القروض وكل هذه يجب أن تغطيها عملية المراجعة كما يجب أيضا النظر في ٧٥% على الأقل من قيمة القروض و٥٠% من عدد القروض بالعملة الأجنبية وكذلك كل القروض ذات تواريخ الاستحقاق التي تزيد عن سنة واحدة لذلك نجد أن عملية المراجعة التفصيلية لمحفظة القروض يجب أن تتضمن ما يلي:

جميع القروض للمقترضين ذوى التعرض الإجمالي أكبر من ٥% من رأس مال البنك.

كل القروض للمساهمين والأطراف ذوى العلاقة.

كل القروض التي أعيدت جدوله فائدتها أو شروط سدادها أو غير ذلك من التعديلات التي غيرت من شكلها عند إقراضها لأول مرة.

كل القروض التي أعيد تصنيفها أو المشكوك فيها أو التي تمثل خسارة وفي كل هذه الحالات فأنه يجب عند فحص ومراجعة القروض الأخذ في الاعتبار التوثيق في ملف المقترض مع أجراء مناقشة لأعمال المقترض والتوقعات في الأجل القريب وتاريخ الائتمان مع موظف الائتمان المطلوب وعندما يتجاوز المقدار الإجمالي المستحق ٥% من رأس مال البنك يجب أن يشمل التحليل كذلك خطط أعمال المقترض للمستقبل والآثار الناتجة عن قدرته على سداد أصل الدين وخدمته.

ونجد أخيرا أن الهدف الأساسي لهذه المراجعة هو تقييم إجمالي سداد القرض ولإيجاد ما إذا كان تصنيف القرض المقترح من قبل البنك كافيا أم لا، ونجد أن هناك اعتبارات أخرى تشمل توعية الضمان تحت يد البنك وقدرة أعمال المقترض على توليد تدفقات نقدية كافية للسداد والى جانب تلك القروض نجد الودائع بين البنوك Inter Bank Depositsتمثل فئة على جانب كبير من الأهمية للأصول التي يحمل بالنسبة لها البنك مخاطر لأن هذه النسبة يمكن أن تمثل نسبة كبيرة من ميزانية البنك وخاصة في البلاد التي ينقصها التحويل ونجد أن هناك أسباب أخرى بالنسبة للودائع بين البنوك هي تسهيل نقل الأموال وتسوية صفقات الأوراق المالية أو بسب أن بعض الخدمات يمكن تأديتها من الناحية الاقتصادي بطريقة أكثر كفاءة بواسطة بنوك أخرى بسبب حجمها أو موقعها الجغرافي.

محتويات ملف مراجعة القروض:

بالنسبة للقروض التي تم مراجعتها يجب عمل ملخص لها يحتوى على ما يلي:

اسم المقترض وطبيعة أعماله.

استخدام حصيلة القرض.

تاريخ القرض الممنوح.

المصدر الرئيسي للسداد.

طبيعة وقيمة الضمانات أو التامين وأساس التقييم إذا كان أصلا ثابتا.

الالتزامات الإجمالية القائمة على أصل القرض والفوائد المستحقة وجميع الالتزامات الحقيقية والمحتملة في الحالات التي يكون فيها البنك متحملا لمخاطر الائتمان.

القصور أو عدم الأداء أن وجد.

وصف أنشطة الرقابة التي يتم الالتزام بها بالنسبة للقرض.

المعلومات المالية عن المقترض شاملة القوائم المالية الحالية والمعلومات الأخرى المرتبطة بها.

المخصصات المعنية المطلوبة والمتاحة.

ثانيا: أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على القروض الممنوحة:

نجد أن كل من البنوك والمؤسسات المالية بشكل عام تتعرض لمواجهة مخاطر أسعار الفائدة وذلك بسبب تقلب أسعار الفائدة وبالتالي تغير الإيرادات الداخلة إلي البنك وكذلك مصروفاته وأيضا القيمة الاقتصادية لأصوله والتزاماته ومراكزه خارج نطاق الميزانية العمومية والقيمة المحددة على أساس مراقبة تحركات السوق كل هذا بالتالي يؤثر على تحديد سعر الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة وبالتالي اختلاف سعر الفائدة من عميل إلى أخر وهذا بسبب مركزهم المالي وطبيعة نشاط المقرض

ولأن الأسعار السوقية يحركها العرض والطلب بدرجة أساسية لذا ينعكس الأثر الصافي لهذه التغيرات في دخل البنك الإجمالي ورأس ماله لكن في نفس الوقت نجد أن الاستخدام الرشيد لمشتقات أسعار الفائدة مثل عقود التسليم الأجل المالية ومبادلات أسعار الفائدة يمكن أن يساعد البنوك على إدارة وخفض تعرض مخاطر أسعار الفائدة المتأصل في أعمالها لذا نجد أن السلطات التنظيمية والإشرافية تركز بدرجة كبيرة على تقييم إدارة البنك لمخاطر أسعار الفائدة وخاصة منذ تنفيذ النفقات الرأسمالية القائمة على مخاطرة السوق وفق توصيات لجنة بازل وعندما ننظر بمنظور أوسع تجاه كل هذا نجد أن إدارة مخاطرة أسعار الفائدة من مختلف السياسات والأعمال والتقنيات التي يستخدمها البنك لخفض المخاطرة النابعة من تناقص حقوق ملكيته نتيجة للتغيرات المعاكسة في أسعار الفائدة وبالتالي هذا يؤثر بطريقة مباشرة وأيضا غير مباشرة في تحديد أسعار الفائدة بالنسبة لأي مؤسسة مالية بوجه عام هي فروق التوقيت في استحقاق الأسعار الثابتة وإعادة تسعير المعلومة لأصول البنك والتزاماته.

النتائج والتوصيات:

شهد العقد الماضي ظهور العديد من الهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية المتخصصة في أعداد وتقديم معايير مثلى لأفضل الممارسات في إدارة والإشراف الفعال على الشركات كما ساهمت تلك الهيئات والمنظمات في تعزيز الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة وتوجيه أعمال وشئون الشركات من أجل ضمان تعزيز الأداء والشفافية والمساءلة بالشركات وتعظيم فائدة المساهمين على

المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وجاءت أهداف تلك الهيئات لتؤكد على أهمية زيادة الوعي الاستثماري بين جميع شرائح المجتمع ورفع وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصلحة من موظفين ومقرضين بأفضل الأساليب والممارسات لحسن إدارة الشركات كما أن من أهدافها حماية الاستثمارات الوطنية وجلب الاستثمارات الأجنبية علاوة على أنها ركزت علي أهمية الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء وتحسين الكفاءة الاقتصادية ومراجعة وتعديل القوانين والقواعد الحاكمة لأداء الشركات.

منذ أن تفاقمت الفضائح المالية في الشركات العالمية سعت معظم دول العالم عدا الدول العربية إلى إعداد قواعدها الخاصة لحوكمة الشركات Code of Corporate Governance بما يتكامل مع بيئتها القانونية والتنظيمية والمؤسسية وكان أهم وسيلة لدى المهتمين بتطوير هذا الموضوع الحيوي الهام هو البدء بتشكيل منظمة أو جمعية أو هيئة وطنية في تلك الدول لضمان تقديمه إلى واقع الأعمال كما توفر لهذه المنظمات مجموعة من القواعد والمبادئ المطلوبة لأفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات تحت عنوان " OECD Principles of Corporate Governance" والتي صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " OECD" في عام ١٩٩٩ وتم تعديلها في ٢٠٠٣.

ومما يجب التأكيد عليه أن ثقافات تلك الدول بما في ذلك ظروفها الاقتصادية والسياسية لعبت دورا رئيسيا في تبنيها وإعدادها لمبادئ الإجراءات الحاكمة للشركات ونتيجة لذلك تفاوتت جهود واهتمامات الدول في ممارساتها لذلك المفهوم

إضافة إلى أنه قد تنوعت الجهات المسئولة الداعمة لتطبيقه ففي أغلبية الدول ساهمت كل من هيئات سوق المال ومعاهد وجمعيات المديرين ومسئولي الشركات Institute of Directors في المناداة لتطبيق Corporate Governance وانزاله إلى أرض الواقع ويظهر ذلك جليا في معظم الدول الأوروبية وجنوب أفريقيا بينما في معظم دول شرق أسيا وخصوصا في أعقاب الأزمة الآسيوية لعام ١٩٩٨ جاءت المبادرة من البنك الدولي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لأهمية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالتضافر مع الهيئات الوطنية التي تم تأسيسها لأنقاد البيئة الاقتصادية في تلك المجتمعات من أزمة الثقة في قطاع الأعمال الآسيوية.

أن هذا هو المنهج الذي سلكته العديد من الدول حيث عملت علي إعداد تشريعات وبيانات حول أفضل الممارسات في الشركات ولاشك أن توفير هذه القواعد والمبادئ للإشراف الفعال علي الشركات وقد درجت العديد من الشركات الغربية على عرض أدائها لحوكمة الشركات Code of Corporate Governance في تقاريرها السنوية مع الإفصاح عن درجة التزامها بهذه الأدلة ومن المهم جدا الإشارة إلى أنه ليس هناك نموذج أو دليل وحيد لأفضل الممارسات ولذا ظهرت هياكل مختلفة لحوكمة الشركات في الدول المختلفة يحكمها في ذلك القوانين الحكومية والأجهزة الرقابية على أسواق المال ومنظمات قطاع الأعمال ودور هيئات المحاسبة والمراجعة.

وفي هذا السياق دعوة صريحة للمبادرة إلي تبني أفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات المساهمة العربية، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة اللازمين لضمان

حماية حقوق المساهمين ولقد أصبحت بيئة الأعمال العربية بما يحيط بها من تحديد وبالذات أزمة الثقة في الشركات العالمية في حاجة شديد إلى تطوير الممارسة الإدارية والمالية في الشركات ليس الهدف من ذلك الاستمرار في سن قوانين أكثر صرامة بل تشجيع الشركات على المبادرة لتبني وتطبيق مبادئ الإجراءات الحاكمة للشركات والتخلص من الممارسات الإدارية والمالية التي تضر بمصلحة المساهمين والأطراف الأخرى إلى أساليب محبوكة تساعد المساهمين والمستثمرين المرتقبين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين على تقويم أداء الشركات إذ لابد لهذه الإجراءات الحاكمة للشركات من مسئولية التصدي للممارسات الغير نزيهة في الشركات وذلك قبل أن تواجهه حالات إفلاس الشركات العامة.

أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة العربية أصبح مطلبا ضروريا وذلك للمساهمة في نجاح ونمو سوق المال وبما يعود علي تنمية الاقتصاد الوطني ولذا فأن دور الجهات الرقابية المسئولة عن الشركات المساهمة والمؤسسات الاقتصادية بكافة أشكالها يجب أن يتعدى الالتزام بتطبيق مواد أنظمة الشركات على الإجراءات التي تقوم بها مجالس إدارة الشركات إلى تقديم توصيات ومقترحات من شأنها أن تعمل علي توفير الآلية التي تضمن سير عمل الشركات على وجه أفضل ولا شك أن توفير هذه القواعد يجب أن يتم من قبل عدد من الجهات الرسمية وجهات القطاع الخاص كالغرف التجارية ومن شأن تلك القواعد أن تعمل علي تعزيز موضوعية رقابة إدارات الشركات المساهمة.

علاوة على أن أنشاء وتأسيس هيئات وطنية علي مستوي العالم العربي تكون مسئولة عن تفعيل تطبيق مفهوم حوكمة الشركات أصبح مطلبا ضروريا وذلك للمساهمة في تدعيم الثقة في الشركات والمؤسسات من خلال تبني المبادئ والقواعد الدولية الخاصة بأفضل الممارسات لضمان الوصول لحسن الأداء الإداري والمالي في الشركات علاوة علي تعزيز مبدأ الشفافية والمسائلة اللازمين لضمان حقوق المساهمين ويمكن أن تتضمن أهداف الهيئة المقترحة إعداد خطة وطنية استراتيجية لتطبيق هذا المفهوم حيث تكون مسئولة عن وضع قواعد ومبادئ مشابهه لمبادئ OECD مع العمل على إيجاد التواصل والربط بين المهتمين من أكاديميين ومهنيين وكبار الإداريين في الشركات ومسئولي المؤسسات الحكومية إضافة إلى مراجعة القوانين والأنظمة العالمية والتكيف معها علاوة على ذلك يمكن للهيئة المقترحة أن تعمل على تشجيع ودعم الدراسات والأبحاث حول توافر أساليب مفهوم حوكمة الشركات في السوق العربية والتواصل مع المنظمات العالمية والعربية والخليجية المعنية لبلورة رؤية مشتركة ولضمان عدم تكرار الجهود وبما يحقق تخفيض التكاليف وتحقيق مستوى أفضل من النتائج ولا يقل عن ذلك تقديم البرامج التدريبية للمديرين وأعضاء مجالس إدارات الشركات وتوعية المساهمين.

إن وضوح الأهداف الأساسية للهيئة المقترحة يجعل الحاجة ماسة وملحة لظهورها من أجل تعزيز أداء المؤسسات والشركات ولكي يكون لهذه الهيئة المقترحة دورا فعالا في تحسين البيئة الاقتصادية في هذه الدول العربية فإنه لابد أن تدعمها جهود عدد من المؤسسات الرسمية ذات العلاقة كهيئة سوق المال لتكون مشاركة في تأسيسها إضافة إلى مساهمات الأكاديميين المختصين.

وباختصار فان قوة حوكمة الشركات تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية بين متطلبات نظام الشركات والمعايير المهنية الصادرة من جهة وبين مجالس إدارات الشركات ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين من جهة أخرى وعلى مجالس إدارات الشركات أن تعي أن هدفها هو حماية وضمان أموال المساهمين مع الأخذ في الاعتبار أيضا حماية أصحاب المصلحة من دائنين وموظفين ومقرضين ولذا يجب أن تحدد وبوضوح واجبات و مسئوليات المجلس بما يضمن مراقبة المجلس لمنع الأعمال التي تقوم بها إدارة الشركة وبما يؤدى إلى مسائلة المجلس من قبل المساهمين كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح اللازمين وتزويد المستثمرين والجمهور بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر في اتخاذ قراره الاستثماري وذلك فيما يتعلق بالمعلومات عن أداء الشركة المساهمة كما يعمل على تعزيز موضوعية إدارات الشركات المساهمة تشكيل اللجان بما في ذلك لجان المراجعة وتأسيس إدارة للمراجعة الداخلية والإفصاح عن فعالية الرقابة الداخلية ولاشك أن توفير هذه القواعد والمبادئ للإشراف الفعال على الشركات والإفصاح عن مدي الالتزام بتطبيقها من شأنه أن يعمل على تعزيز أداء الشركات المساهمة في العالم العربي.

# الفصل الثاني عشر
# التدقيق الإداري الداخلي كأداة فعالة لوضع أسس مبادئ حوكمة الشركات

لقد تزايد الاهتمام مؤخراً بمصطلح الحوكمة، لاسيما في التسعينيات من القرن العشرين وذلك نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من تداعيات وانهيارات اقتصادية وأزمات مالية ومحاسبية لعدد من الشركات العالمية كالتي حصلت في جنوب شرق آسيا وفضيحة شركة انرون وما تبعها من انهيار لشركة آرثر– أندرسون "إحدى شركات التدقيق الخمس الكبار في العالم.

لقد تم تقديم مصطلح (corporate governance) من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وأثر العديد من المشاورات بين خبراء اللغة العربية والاقتصاديين وكذا القانونيين المهتمين بهذا الموضوع. تم اقتراح مصطلح (حوكمة الشركات) في محاولة لتداول هذا الموضوع بطرق يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف المبتغاة منه.

فالحوكمة باختصار يمكنها أن تمثل إشراك جميع أطراف المؤسسة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصراً على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة. وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بالطريقة السليمة وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة.

تعتبر الحوكمة وسيلة رقابية غاية في الأهمية من شأنها الكشف بل وتجنب التلاعبات وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها فهي علاج حقيقي ووقائي للشركات بالرغم من أن الحوكمة لا تكتسب الصبغة الإلزامية على الشركات إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية المتلاحقة والتي أصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي، فتطبيق أسس ومبادئ حوكمة الشركات من شأنه إظهار الشركة بشكل أكثر شفافية ويزيد من مصداقيتها.

وانطلاقاً من أهمية حوكمة الشركات وضرورة نقلها حيز التطبيق فإن التدقيق الداخلي يعد أحد ركائز هذا التطبيق، إذ ينبغي أن يرتقي دور التدقيق الداخلي في الشركات إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقويم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ إستراتيجيتها بشكل صحيح، وكذلك تفعيل دور التدقيق الداخلي في الاطلاع على هذه الإستراتيجية ومنحه أمكانية تدقيق تنفيذها ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه الشركة ومتابعة كيفية علاجها.

أولا: نظرة عامة حول التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي نوعا من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى، لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة

على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية، فمهنة التدقيق الداخلي منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي تشهد جملة من التغيرات الهائلة، والناتجة عن الفضائح المالية في منظمات الأعمال الأمريكية وقد ترتب على هذه الظاهرة قيام معهد المدققين الداخليين بتشكيل لجنة عمل لوضع إطار جديد للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

مفهوم التدقيق الداخلي:

إن التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد، فقد عرف منذ فترة زمنية طويلة ومر بمراحل تطوير، فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الأخطاء وكذا الغش، أصبح الآن يقوم على أساس شمولية التدقيق النوعي والاستشاري لتحسين الأداء.

فالمفهوم الشامل للتدقيق الداخلي يتضمن في محتواه الواسع بأنه:

نشاط داخلي مستقل داخل المنشأة تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها

أداة رقابية تعرض تقييم السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة وظيفة استشارية لاقتراح التحسينات اللازمة إدخالها.

كما عرفه معهد المدققين الداخليين (IIA) على أن التدقيق الداخلي هو: "وظيفة تقييم مستقل تنشأ من داخل المؤسسة لفحص وتقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة بهدف مساعدة موظفي المؤسسة للقيام بمسؤولياتهم بجدارة، حيث يقوم التدقيق

الداخلي بتزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والنصائح والإرشادات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت مراجعتها، ويتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ بتكلفة معقولة".

التدقيق الداخلي: وظيفة تقييم مستقل وتعني هذه أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وان يتبع إداريا لأعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل مجلس الإدارة آو لجنة التدقيق. وذلك للمحافظة على موضوعيته وإصدار أحكاما غير مميزة.

هدف التدقيق الداخلي: هو فحص وتقييم كافة الإجراءات لخدمة أنشطة المؤسسة نفسها وليس إدارتها أو أي جهة أخرى سواء داخلية أو خارجية.

إن لدائرة التدقيق الداخلي أن تتفحص كافة أنشطة المنشأة وهذا يستوجب بالضرورة عدم وجود تحديد على نطاق عمل التدقيق الداخلي وتتم الصلاحيات للدخول والاطلاع على أية مستندات أو وثائق يطلبونها دوما عائقا أو مماطلة أو تأخير.

مراجعة كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات لتحسينها بتكاليف معقولة.

يذهب التدقيق الداخلي إلى ابعد من الرقابة المالية والعمليات المحاسبية بحيث يشمل جميع قطاعات وأنشطة المؤسسة وعملياتها التشغيلية.

يعرف المجمع العربي للمحاسبين التدقيق الداخلي انه: "وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشأة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية للتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى"

كما عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC التدقيق الداخلي على أنه: " فعالية تقييمية مقامة ضمن المنشأة بغرض خدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة ملائمة النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفعاليتهما"

أهمية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركات الحديثة حيث شار بعض الباحثين إلى أن سنة واحدة من التدقيق الداخلي توازي عمل ثلاث سنوات من التدقيق الخارجي، ومما لا شك فيه أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيمة التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري وكذا التأميني يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة المضافة للشركة، بحث وضعه المعهد كهدف نهائي واستراتيجي لوظيفة التدقيق الداخلي، وأشار المعهد إلى إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص إنجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة

دور التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية:

يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها من خلال تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والأشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف المنشودة سوف يتم تحقيقها ولذلك فان جميع أنظمة وعمليات وأنشطة المنشأة خاضعة لتقييم التدقيق الداخلي قابلية المعلومات للاعتماد عليها.

يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة وكاملة، ومفيدة أيضا، وأن تكون قدمت في الوقت المناسب، حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتحاد القرارات المناسبة.

حماية الأصول: يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات الغير قانونية في ممتلكات المنشأة، ولذلك فان الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول وحمايتها من المخاطر المحتملة وذلك للتأمين عليها ضد المخاطر المذكورة.

الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية: يتحقق التدقيق الداخلي من أن أصحاب المؤسسة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات، وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد الأسباب المؤدية لذلك، فقد تكون الإجراءات خاطئة ولا يمكن تطبيقها وليس المسئول عن ذلك الموظف فقط، كما يجب عليه تحديد التكلفة

الناتجة والمخاطر الناجمة عن عدم الالتزام وما هي الطريق التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات والسياسات المحددة.

الوصول إلى الأهداف وكذا الغايات: بموضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المنشأة، وتقع مسؤولية وضع الأهداف على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفدت كما خطط لها.

منع الغش والاحتيال: تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المنشأة وعلى المدقق الداخلي فحص وكذا تقييم كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش ولكنه يجب بان تكون لديه معرفة كافية بطرق احتمالات الغش ليكون قادرا على تحديد أماكن حدوث الغش والاحتيال، وواجب على المدقق عند اكتشافه ضعف في نظم المراقبة الداخلية أن يقوم باختبارات إضافية للتأكد من عدم حدوث الغش، رغم ذلك لا يستطيع المدقق الداخلي أن يضمن عدم حدوث الغش والاحتيال إلا انه يجب أن يكون باستطاعته التحقيق في الغش أو المشاركة مع جهات أخرى.

الشك المهني: يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفد أعمال التدقيق باعتبار الشك المهني، إذا لا يجب على المدقق افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق، كما ليس له افتراض الأمانة المطلقة، وبدلا من ذلك على المدقق تقييم

قرائن التدقيق بموضوعية، وعليه الاهتمام بالظروف والأحوال التي أن وجدت فلا بأس عليه اخذ الحيطة والحذر في تطبيق إجراءات التدقيق.

تحديد مواطن الخطر: على المدقق الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطرة عالية، وإعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق ويتم تحديد مواطن الخطر من خبرة المدقق السابقة في المنشأة، أو من معلومات مستقاة من مصادر أخرى، أو من مشاكل موجودة في شركات أخرى ذات نشاط مشابه للمؤسسة الخاضعة للتدقيق أو من خبرة المدقق ومعرفته العامة.

أنواع التدقيق الداخلي: أصبح المفهوم المعاصر للتدقيق الداخلي أكثر شمولاً واتساعاً نتيجة التطور الزمني وتوسع وتنوع الأنشطة الاقتصادية. فأصبح يضم إلى جانب التدقيق المالي جوانب الأنشطة المختلفة بالوحدة الاقتصادية كلها، وفي مقدمتها تدقيق العمليات التشغيلية، في ضوء البرامج والنظم والسياسات والإجراءات الموضوعية التي أصبحت بدورها جزءا أساسيا من مسؤوليات المدقق الداخلي، للتحقق من قابليتها للتطبيق والتقييم الدوري لنتائج تنفيذها وقياس الاعترافات وتقديم الاقتراحات البناءة لتنمية جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف. إن الانتقال من التدقيق المالي الصرف إلى تدقيق العمليات يتطلب كفاءات وظيفية لديها خبرات في مجالات أخرى غير المجالات المالية والمحاسبية. فالمدققين الداخليين لا يفحصون فقط دقة التقرير المالي، بل هم أيضا يقومون بفحص العمليات لتحديد الكفاءة والفاعلية للوحدة الاقتصادية الخاضعة. للفحص، وفيما إذا كانت تلتزم

بالقوانين الموضوعية والسياسات الخاصة بها. ويمكن توضيح هذين النوعين وكالاتي:

التدقيق المالي:

وهو النوع الشائع من التدقيق يقوم به المدققين التابعين للوحدة الاقتصادية وذلك من اجل حماية أموال الوحدة، ولتحقيق أهداف الإدارة كتحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة للوحدة وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية.

تعريف التدقيق المالي: يعرف التدقيق المالي بأنه التدقيق الذي يهتم بتتبع القيود المحاسبية للعمليات التبادلية التي تكون الوحدة الاقتصادية طرفاً فيها والتحقق منها حسابياً ومستندياً، وما يتعلق بها من قوائم وتقارير.

أهداف التدقيق المالي: إن الهدف الرئيسي من التدقيق المالي هو إعطاء رأي بشكل موضوعي في إعداد التقارير المالية وفقاً لقواعد محاسبية محددة والتي تم تطبيقها بطريقة مماثلة. ويمكن توضيح الأهداف الخاصة بالتدقيق المالي والتي تمثل **الآتي:**

التحقق من السجلات والطرائق المحاسبية المستعملة

التحقق من إتمام العملية المالية بطريقة صحيحة

التحقق من مسؤولية المدراء الماليين

التحقق من دقة التقارير المالية ومن أنها تمثل واقع الوحدة الاقتصادية بصورة عادلة، طبقاً لقواعد محاسبية محددة طبقت بثبات خلال المدة المحاسبية الجارية بالمقارنة مع المدد المحاسبية الماضية.

التحقق من الوجود الفعلي للأصول

فحص وتدقيق الإيرادات والمصروفات المختلفة والتكرار من أن إجراءات التسجيل والترحيل تمت بصورة صحيحة ورحلت إلى الحسابات المعنية.

التحقق من الدقة الحسابية للمعاملات المالية جميعها والتأكد من أن المبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها قد تم إتباعها.

منع أو اكتشاف التلاعب والتزوير بالدفاتر والسجلات.

تدقيق العمليات :

استخدم تدقيق العمليات في السابق لمعرفة التنوع في الأنشطة والتي تتضمن تقييم أداء الإدارة، خطط الإدارة، ونظم رقابة الجودة، وأنشطة عمليات معينة فضلاً عن تقييم الأقسام، إن هذا النوع من التدقيق يتعلق بالعمليات غير المالية للوحدة الاقتصادية، أو بشكل عام فان تدقيق العمليات يتم من قبل المدققين الداخليين، لكن في بعض الحالات يشارك المدققين الخارجيين في أداء هذا النوع من التدقيق.

تعريف تدقيق العمليات:

يعرف تدقيق العمليات "بأنه أداة الإدارة التي تخدم أنشطة الإدارة من خلال تقييم الأنشطة منه للوحدة الاقتصادية والتوصيات بالتحسينات الضرورية".

أهداف تدقيق العمليات:

تدقيق العمليات ينبغي أن تنظر إلى اقتصاد وكفاءة العلميات معاً، وفي أن واحد ضمن المحكمة أن تعمل الوحدة الاقتصادية بطريقة اقتصادية وتستعمل في الوقت نفسه طرقاً وإجراءات وأساليب ونظم تتسم بالكفاءة آو بالعكس، ويهدف تدقيق العمليات إلى تحقيق الأتي:-

تحديد ما إذا كانت الوحدة الاقتصادية تدير وتستعمل طرقها المتاحة من موظفين وممتلكات وأموال وغيرها باقتصاد وكفاءة.

الوقوف على أسباب الاستعمالات التي تتسم بالكفاءة والاقتصادية.

التعرف على ما إذا كانت الجهة قد التزمت بالأنظمة والتعليمات التي تهتم بالكفاءة والاقتصاد.

توفير معلومات دقيقة عن العمليات وفي الوقت المناسب.

مدى الاتفاق مع السياسات والخطط والإجراءات والقواعد والقوانين.

حماية الوصول من سوء الاستعمال.

استعمال الموارد بشكل اقتصادي وبأكبر قدر من المنافع أي الاستعمال الأقل للموارد وهو ما يعرف بالكفاءة.

وينبغي تحقيق هذه الأهداف المقررة بأكبر قدر من الفاعلية، كما يهدف هذا النوع من التدقيق إلى وضع الافتراضات التي تمكن الجهات المعنية من تحسين طرائق استغلالها لمواردها الاقتصادية المتاحة.

ثانيا: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

لقد تعاظم الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة بعد دخول العديد من الدول في عضوية منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات الأوروبية والدخول في اتفاقيات تجارية حرة مع العديد من الدول، وأيضا نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها الشركات، والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية أي المديرين والمساهمين والمحاسبين، ولكن أيضا المتأثرين بوجودها مثل الموظفين والعملاء والموردين والبيئة على وجه الخصوص هذا من جهة ومن جهة أخرى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمة الاقتصادية الأخيرة، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور موضوع حوكمة الشركات وتضعه في المقدمة، ومن خلال هذه الأزمات الاقتصادية تبين انه حتى بالنسبة للاقتصاديات القوية فان افتقاد إجراءات الرقابة، والشفافية ومجالس إدارات الشركات المسئولة وحقوق المساهمين يجعلها تنهار بسرعة بمجرد ضياع ثقة المستثمرين فيها.

وفي هذا الصدد فقد تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل.

نشأة الحوكمة ومفهومهـــا :

تعوذ جذور حوكمة الشركات إلى كلا من(Means&Berle) اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الإدارة عن الملكية وذلك عام١٩٣٢، وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن آن تحدث بين مدراء ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بمصلحة الشركة. أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة، وأصبح شائع استخدامه من جانب الخبراء لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية وكذا المحلية.

لقد تعددت التعاريف التي تخص هذا المصطلح، بحيث يعكس كل مصطلح وجهة نظر يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ تم تعريفها على أنها: " ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراجعة المؤسسات والإجراءات التي تواجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث يضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها".

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات بين كلا من القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". وأيضا مؤسسة التمويل الدولية (IFC) عرفت الحوكمة على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"

بمعنى أخر وإلماما لكل ما سبق، الحوكمة تعني وجود انظمه تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في سلوك المؤسسة وتعزيز أدائها على المدى البعيد، وفي خضم ذلك يمكن تلخيص أهداف الحوكمة في النواحي الآتية:

تحسين أداء الشركات ومنظمات الأعمال،

وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة أخلاقيا .

وضع أنظمة الرقابة على أداء الشركات والمنظمات وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين .

وضع القوانين والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها .

مبادئ حوكمة الشركات:

نظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم حوكمة الشركات هناك العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئها فإضافة إلى الدول والحكومات، حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية إلى إرساء أفضل لممارسة الحوكمة التي تدعو إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة ومن أهم المبادئ المتعارف عليها **ما يلي:**

حقـوق المساهميـــن**:** وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية.

المعاملات المتســاوية للمساهمين: يقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

دور أصحاب المصــالح: ويتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركاتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

الإفصاح والشفافيــة: ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة كافية.

مسئولية مجلــس الإدارة: تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

**الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

**المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :**

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:

**المحددات الخارجية:** تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، وقد يختلف من دولة لأخرى **وهي تتمثل في:**

القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

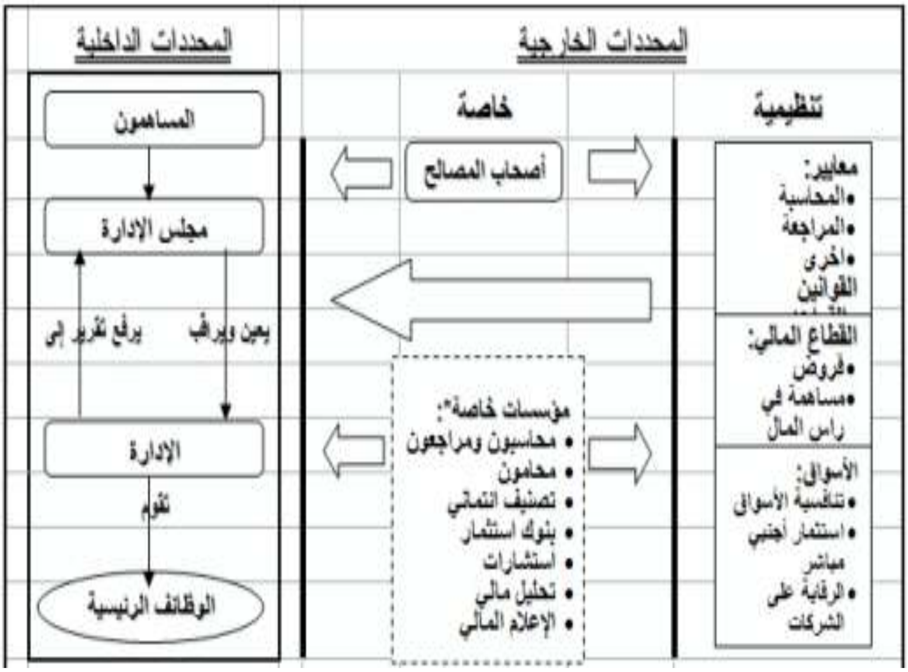
وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم لمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

**شكل(٢): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة**




*المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ

على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

ثالثا: أداء التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات

تعرض عدد من المجامع العلمية والمنظمات المهنية إلى تطور مفهوم التدقيق الداخلي بغرض تقديم صورة جديدة للمهنة وبيان أثرها على تفعيل ودعم حوكمة بعد الأحداث الاقتصادية المهمة التي تمثلت بانهيار شركات عالمية كبرى، والتي كانت أهم أسباب انهيارها أزمة الثقة الناتجة عن ضعف الأداء الرقابي والتدقيق الداخلي في الشركات المنهارة، إذ أخذ التدقيق الداخلي أهمية كبيرة كونه الأساس الذي يرتكز عليه حوكمة الشركات في ظل الفصل بين الملكية والإدارة، إذ يقوم التدقيق الداخلي من منظور حوكمة الشركات بدور مهم إذ يأخذ على عاتقه تقويم نظم الرقابة الداخلية والعمل على تطويرها وكذلك تقويم وإدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

تطور معايير التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات

تتم أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة ويتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، وكل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في البيئات المختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير التدقيق الداخلي إلى عملية تقويم وتطوير مستمرة لتسهيل وضبط عمل المدققين الداخليين في ظل هذه المعايير.

وكجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية والو المستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة الشركات كعلاج لها هو تطوير دور التدقيق الداخلي والوظائف التي يؤديها، ويتم تسهيل تحقيق هذا الآمر من خلال تطوير معايير التدقيق الداخلي في ضوء متطلبات حوكمة الشركات، وتنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المدققين الداخليين "IIA" معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية إذ أصدرت معايير التدقيق الحديثة في مجموعتين وكما يأتي:

معايير الصفات "Trail Standards" " سلسلة الآلف":

وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي فيها وهي كما يأتي:

معيار رقم ١٠٠٠ الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة التدقيق الداخلي والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة التدقيق الداخلي التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في الشركة.

معيار رقم ١١٠٠ الاستقلالية بالنسبة لأنشطة التدقيق الداخلي والموضوعية في أداء هذه الأنشطة والموضوعية في أبداء الرأي النهائي للمدققين الداخليين.

معيار ١٢٠٠ البراعة في أداء المدقق الداخلي لأنشطة التدقيق الداخلي وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها.

معيار ١٣٠٠ جودة التدقيق الداخلي وخضوعه لعمليات التقويم والتحسين.

معايير الأداء "Performance Standards" "سلسلة الآلفين ":

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي، والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي:

معيار رقم ٢٠٠٠ أدارة نشاط التدقيق الداخلي والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم التدقيق في الشركة وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين التدقيق الداخلي من خلق قيمة إضافية للشركة.

معيار رقم ١٢٠٠ طبيعة عمل التدقيق الداخلي، إذ يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بالتقويم وبالمساهمة في تحسين أدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات.

معيار رقم ٢٢٠٠ تخطيط مهمة العمل.

معيار رقم ٢٣٠٠ أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها.

معيار رقم ٢٤٠٠ توصيل النتائج إذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين.

معيار رقم ٢٥٠٠ متابعة التقدم وهذه المهمة تقع على مدير قسم التدقيق الداخلي الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة.

معيار رقم ٢٦٠٠ قبول الإدارة للمخاطر، بما أن تقييم وتحسين إدارة المخاطر أصبحت ضمن نشاط عمل التدقيق الداخلي بموجب المعيار ٢١٢٠ ينبغي على مدير قسم التدقيق في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر وإذا أحس أن انه أعلى من المستوى الذي يمكن للشركة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل إلى الحل المناسب.

والمعيار رقم ٢١٣٠ المتفرع من المعيار رقم ١٢٠٠ من المجموعة الثانية يختص بحوكمة الشركات، ويشير إلى إنه ينبغي أن يساهم نشاط التدقيق الداخلي في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامه في تقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي:

التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيأة وقادرة على الإفصاح عن إن نشاطاتها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها.

مراقبة عملية أنجاز الأهداف من خلال:

تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام به.

تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الشركة وتطويرها.

رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.

التحقق من المساءلة إذ تكون الأفعال والقرارات واتخاذها قابلة للفحص عن طريق التدقيق الداخلي.

التحقق من الحفاظ على قيم الشركة عن طريق تحديد المناطق أو العمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء التدقيق.

لجان التدقيق وأثرها على تطبيق الحوكمة Audit Committee

وعند الحديث عن التدقيق الداخلي وتطوره للعمل كأحد وسائل الدعم والإسناد لحوكمة الشركات عندها ينبغي التطرق إلى لجان التدقيق التي تلعب دوراً هاماً في حوكمة الشركات، ويمكن تصوير لجنة التدقيق "Audit Committee" على إنها: لجنة منبثقة من مجلس الإدارة، تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة ويفضل أن تكون لديهم خبرات مالية ومحاسبية أو على الأقل البعض منهم، وتعد لجنة التدقيق من ركائز حوكمة الشركات. وهناك أراء عديدة تربط نجاح حوكمة الشركات بنجاح لجان التدقيق في أداء عملها بشكل سليم في الشركات، وإن أي فشل سواء في دور أو عضوية أو كفاءة أو التزام لجنة

التدقيق يؤدي إلى إحداث فجوة في تطبيق حوكمة الشركات وصعوبة الحصول على نتائج سليمة عند تطبيقه .

إن إنشاء لجان التدقيق في الشركات أدى إلى العديد من المنافع لقسم التدقيق داخل الشركة وبخاصة للتدقيق الداخلي، فلجنة التدقيق تقوم باختيار رئيس قسم التدقيق الداخلي وتوفير احتياجات هذا القسم والاجتماع المستمر مع القائمين بالتدقيق الداخلي لحل المشاكل التي قد تنشأ بين المدققين الداخليين ومجلس الإدارة أو الإدارة بكل مستوياتها، وفي هذا الصدد أكدت بحوث علمية وجود علاقة تكاملية بين لجان التدقيق والتدقيق الداخلي، والتأكيد على أهمية لجان التدقيق في زيادة فاعلية التدقيق الداخلي من خلال زيادة فاعلية المدققين الداخليين وتدعيم استقلاليتهم، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان التدقيق سوف يمكن المدققين الداخليين من زيادة تفاعلهم مع المدقق الخارجي باعتبار إن أحد مسؤوليات لجنة التدقيق هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المدقق الخارجي والمدققين الداخليين بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماته ومسؤولياته وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المالية والتي ينتجها النظام المحاسبي في الشركة .

ويتلخص عمل لجان التدقيق في الأشراف الفعال على عملية أعداد التقارير المالية وإظهار هذه التقارير بجودة وكفاية عالية، وكذلك العمل على حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن الواضح أنه لكي تكون لجان التدقيق

فعالة في أشرافها على عملية أعداد التقارير المالية فإنها لا يمكن أن تعمل من فراغ، ونظراً لأن هذه اللجان تعتمد على المعلومات التي تقُدم أليها من الإدارة المالية العليا وموظفي التدقيق الداخلي والمدققين الخارجيين للقيام بمسؤولياتها لذا فمن المهم أن تقوم هذه اللجنة بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنتظم مع كل من أولئك المشاركين مع هذه اللجان في العمل، وفي الواقع فإن المحاسبة المالية وعملية أعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية التي تمثل الهدف النهائي للعملية لا يمكن أن تنُتج إلا من خلال الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها.

وبذلك فإن لجان التدقيق تكون حلقة الوصل بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة والتدقيق الخارجي، وكل ذلك يصب في تدعيم وإسناد حوكمة الشركات وضمان استمرار وسلامة تطبيقه.

تشير التطورات الحديثة إلى أن المدقق الداخلي يساهم بدور كبير في حوكمة الشركة سواء مراقبة تحقيق الأهداف التي تضعها الشركة أو في تقييم الخطط والأساليب التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف ، وقد أوضح معهد المدققين الداخليين (IIA) في موقفه الرسمي من الحوكمة إلى أن موضوع الحوكمة وبالرغم من تعقيده إلا انه يتقاطع بشكل كبير مع كثير من القضايا التي يعالجها التدقيق الداخلي وقد أشارت الكثير من الدراسات على مستوى العالم إلى أهمية التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة وتحقيق جودة التقارير المالية ، وهذا ما أشار إليه التعريف الحديث للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين، والدور المنشود للتدقيق الداخلي هنا يكمن في مساهمة التدقيق الداخلي في تقديم التوصيات اللازمة للإدارة

أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق فيما يخص ما إذا كانت الشركة تسير باتجاه تحقيق الأهداف أو آن هناك مخاطر وعوائق تواجه الشركة، وهذا من شأنه.

أن يخفض تكاليف الوكالة، حيث نصت قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن مجلس الإدارة ينبغي له إمكانية الاتصال مع دائرة التدقيق الداخلي في الشركة وتلقي تقاريرها بشكل مباشر، ويرى بعض الكتاب على أن التدقيق الداخلي يقوم بأداء دوره باعتباره أحد الأطراف الرئيسية المسئولة عن دعم الحوكمة من خلال اتجاهين:

**الاتجاه الأول:** مساعدة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية وهي من الأطراف الداخلية المسئولة عن تنفيذ الحوكمة وقواعدها في أداء دورها بفاعلية من خلال تقديم خدمات الاستشارات في المواضيع المختلفة للتشغيل.

**الاتجاه الثاني:** القيام بدوره الذي يتفق مع مضمون وظيفته في متابعة وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالتنظيم والرقابة الملائمة لمواجهتها، والتقرير عن ذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد والضمان في المجالات المختلفة.

كما يرى"Hermanson and Rittenberg" إن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصيات التي تقدمه إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق حيث تتعلق التوصيات المقدمة إلى الإدارة العليا بالأمور التالية:

التقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية وتقديم التقارير المناسبة بالخصوص.

المساهمة في تصميم نظام الرقابة الداخلية.

تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.

تحليل المخاطر وتقديم التأكيدات.

تسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.

أما التوصيات المقدمة إلى لجنة التدقيق فإنها تتعلق بالأمور التالية:

تأكيدات بخصوص سير نظام الرقابة الداخلية في المنشأة.

التقييم الموضوعي والمستقل بخصوص الممارسات المحاسبية وطرق إعداد التقارير المالية.

التحليل الموضوعي للمخاطر المتعلقة بالعمليات المحاسبية والرقابية.

توصيات تتعلق بعمليات التحقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال وأية. تحقيقات أخرى، وتشير معايير التدقيق الداخلي إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يفضي إلى توصيات ملائمة لتحسين الحوكمة وذلك من خلال النقاط التالية:

الترويج للأخلاق والقيم الملائمة ضمن المنظمة ضمان الأداء التنظيمي الفعال.

إيصال المعلومات بخصوص المخاطر والرقابة بفاعلية إلى الجهات المناسبة في المنظمة.

تنسق النشاطات وتضمن تواصل المعلومات بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الخارجيين والداخليين والإدارة العليا .

وقد أكد (IIA) على أن المدقق الداخلي يشارك بدعم الحوكمة عبر محورين، الأول هو تقييمه لجميع الهياكل والإجراءات والسياسات المتعلقة بالحوكمة والثاني هو تدقيقه المركز لمجموعة من العناصر المتعلقة بالحوكمة وقد عدد المعهد هذه القضايا في موقفه من الحوكمة ويمكن ذكر أهمها وهي:

قضايا تتعلق بكفاءة مجلس إدارة الشركة يمثل التدقيق الداخلي فيها دورا استشاريا للمجلس ويمكنه من خلال إمداده بقناة أخرى للمعلومات من الاطلاع على أحوال الشركة بدقة.

مراجعة السياسات المتعلقة بالجوانب السلوكية والأخلاقيات التنظيمية المقبولة وتعزيزها بالتوصيات المكملة ومراجعة وصول التعليمات المنظمة لها إلى جميع العاملين بالمنظمة

تقييم المزايا والتعويضات التي يحصل عليها العاملون من طواقم الإدارة العليا للشركة واستحقاقهم لها وإذا ما كان هناك استخدام شخصي لمصادر الشركة ويمكن من خلال ذلك ضمان عدم سيطرة الإدارة التنفيذية على نسبة غير معقولة من أرباح الشركة.

# المراجع

**المراجع باللغة العربية:**

إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، ٢٠٠٣.

البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.

مارك هيسيل " محرر "، ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوربا، ٢٠٠١.

مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الاقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.

مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس ٢٠٠٢.

**المراجع باللغة الإنجليزية:**

Alamgir, M. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

Azab, B. The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

BIS. Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.

Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

IIF. Corporate Governance in Poland. Institute of International Finance. February 2003.

Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. PP: 119-137. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.

UNDP, Governance for Sustainable Human Development, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan. 1997.